



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA DILAVCO DE LA CIUDAD DE
FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2016-2021”.**

**TESIS PREVA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO
DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA:

Mayra Elizabeth Mocha Olalla

DIRECTOR:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

1859

**LOJA - ECUADOR
2017**

CERTIFICACIÓN

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE.
DOCENTE DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado: **“PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DILAVCO DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2016-2021”**. De autoría de la postulante **Mayra Elizabeth Mocha Olalla**, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Noviembre del 2017

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Victor Nivaldo Anguisaca Guerrero', is written over a circular stamp or seal.

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE.
DOCENTE DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Mayra Elizabeth Mocha Olalla**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Mayra Elizabeth Mocha Olalla

FIRMA:



CÉDULA: 2100491980

FECHA: Loja, Noviembre del 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, **Mayra Elizabeth Mocha Olalla**, declaro ser la autora de la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DILAVCO DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2016-2021”**. Como requisito para optar el grado de **Ingeniera Comercial**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 20 días del mes de Noviembre del dos mil diecisiete, firma la autora.

FIRMA:

AUTORA: Mayra Elizabeth Mocha Olalla

CÉDULA: 2100491980

DIRECCIÓN: Orellana, Francisco de Orellana, barrio Alma Lojana av. Labaka y transversal 15

CORREO ELECTRÓNICO: mayritamocha@gmail.com

TELÉFONO: 0994146556

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Guerrero Mgs.

TRIBUNAL DE GRADO:

Presidente: Dr. Luis Quizhpe salinas MAE.

Vocal: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

Vocal: Ing. Julio Arévalo Camacho Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la planta docente de la Universidad Nacional de Loja, por su entrega profesional, en particular al Ing. Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE. Director de la presente tesis, quien supo guiar con sobra de conocimientos y sin ningún egoísmo la presente tesis.

Mayra Mocha

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos por haberse convertido en un pilar fundamental para el logro de este objetivo, a mi esposo e hijos, quienes han sido la inspiración de mi vida.

Mayra Mocha

a. TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
DILAVCO DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA,
PERIODO 2016-2021”.**

b. RESUMEN

La elaboración de un “Plan Estratégico para la empresa DILAVCO del Cantón de la ciudad Francisco de Orellana, se desarrolló con el propósito de hacer una revisión precisa de los procesos que lleva a cabo la empresa y disminuir las debilidades internas, controlando las amenazas que puedan llegar afectar el desarrollo de las actividades empresariales.

La propuesta es un plan estratégico para la empresa DILAVCO de la ciudad de Francisco de Orellana, periodo 2016-2021”, entre los métodos y técnicas utilizados son: Deductivo se utilizó este método para realizar un diagnóstico situacional de la empresa DILAVCO y dar soluciones a situaciones conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita la identificación de las normas, leyes y reglamento hacer aplicados; Inductivo este método permite conocer los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes, empleados y entrevista al Gerente, por lo tanto nos sirvió para la elaboración de la Matriz FODA, considerando los factores económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno; Sintético este método se utilizó para el análisis de datos obtenidos en la encuesta y entrevista..

Las técnicas que se aplicaron son: la entrevista realizada al Gerente de la empresa y las encuestas aplicadas a los 25 empleados y a los 70 clientes quienes con sus respuestas permitieron detectar los problemas internos y

externos que enfrenta la empresa, y poder extraer las Fortalezas y Debilidades.

Se realizó un análisis externo en la empresa que permitió definir las Oportunidades y Amenazas de la misma, con lo que se construyó la matriz EFE, en donde el total ponderado es de 2.77, lo que indica que la empresa si está aprovechando las oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas.

A través de la matriz EFI (evaluación de los factores internos), se obtuvo un valor ponderado de 2.95 lo que nos permite determinar que la empresa DILAVCO mantiene una posición interna fuerte, lo cual le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el mercado.

Con el análisis interno y externo se construyó la matriz FODA que permitió delimitar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, con lo cual se construyó la matriz de alto impacto con lo que se procedió a realizar la combinación FO, DO, FA, DA obteniendo como resultado los objetivos estratégicos, con sus respectivos presupuestos y responsables; así tenemos: “Establecer la misión y visión para la empresa, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa”; “Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que comercializa la empresa, Elaborar un plan de capacitación para los empleados ,Establecer un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa”; y por último “Implementar el uso de uniforme

para el personal de la empresa”. Cabe indicar que la puesta en marcha de los cinco objetivos estratégicos tiene un costo de \$9, 657,00 dólares.

Finalmente se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo que engloban los aspectos más relevantes de la planeación estratégica aplicada a la empresa DILAVCO.

ABSTRACT

The elaboration of a "Strategic Plan for the DILAVCO company of the Canton of the city of Orellana, was developed with the purpose of making an accurate review of the processes carried out by the company and reducing the internal weaknesses, controlling the threats that may affect the development of business activities.

The proposal is a strategic plan for the company DILAVCO of the city of Francisco de Orellana, period 2016-2021 ", among the methods and techniques used are: Deductive this method was used to carry out a situational diagnosis of the DILAVCO company and give solutions to conflict situations, undergoing a self-analysis that should lead to a concrete action plan that allows the identification of the rules, laws and regulations to be applied; Inductive this method allows to know the results of the surveys applied to the clients, employees and interview to the Manager, therefore we were able to elaborate the Matrix SWOT, considering the economic, political, social, environmental and technological factors that represent the influences of the external scope of the company, that affect their internal work; Synthetic this method was used for the analysis of data obtained in the survey and interview The techniques applied were: the interview with the company manager and the surveys applied to the 25 employees and the 70 clients who with their answers allowed to detect the internal and external problems that the company faces, and to extract the Strengths and Weaknesses.

An external analysis was carried out in the company that allowed the definition of the Opportunities and Threats of the same, whereupon the EFE matrix was constructed, where the weighted total is 2.77, indicating that the company is taking advantage of opportunities to minimize the impact of threats.

A weighted value of 2.95 was obtained through the EFI matrix (evaluation of internal factors), which allows us to determine that the company DILAVCO maintains a strong internal position, which guarantees that it can continue and develop in a positive way in the market.

With the internal and external analysis, the SWOT matrix was constructed, which allowed the delimitation of Opportunities, Threats, Strengths and Weaknesses. The high impact matrix was constructed, and the FO, DO, FA, DA combination was obtained. as a result the strategic objectives, with their respective budgets and responsible; thus: "Establish the mission and vision for the company, with the purpose of improving the corporate image of the company"; "To carry out promotional and advertising programs that allow to know the products that commercialize the company, To elaborate a plan of training for the employees, To establish a plan of motivation and incentives for the personnel of the company"; and finally "Implementing the use of uniforms for company personnel". It should be noted that the implementation of the five strategic objectives has a cost of \$ 9, 657.00 dollars.

Finally, the respective conclusions and recommendations of the work that cover the most relevant aspects of the strategic planning applied to the company DILAVCO are presented.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico en las empresas permite trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

En la ciudad de Francisco de Orellana existen empresas dedicadas a brindar y ofrecer diferentes bienes/servicios entre ellas se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas; donde se evidencia la falta de capacitación y motivación permanente al personal, publicidad y promoción deficiente, inestabilidad laboral, entre otros.

Es así que la principal característica que marca la diferencia a estas empresas comerciales es la habilidad para ejecutar estrategias y así atraer a un porcentaje considerable de clientes, es por esta razón que se consideró realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa en estudio.

La empresa DILAVCO de la Ciudad de Francisco de Orellana es una empresa dedicada a la comercialización de alimentos balanceados para animales de diferentes especies, por tal motivo las empresas están obligadas hacer un plan estratégico, no solo como una forma de obtener ingresos para sobrevivir, sino como una manera de crecer y generar

mayores beneficios, lo cual requiere que los empresarios cambien su perspectiva del negocio.

Partiendo de lo expuesto se ha creído conveniente delimitar el cumplimiento de varios objetivos específicos a alcanzar: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Mi Buen Pollo; efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad que desarrolla la empresa en estudio; Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa; Efectuar un análisis FODA; elaborar la Matriz de Alto Impacto que permita generar los objetivos estratégicos para la empresa investigada; desarrollar los Objetivos Estratégicos con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la comercialización de los productos que ofrece la misma.

El proyecto de investigación está estructurado de la siguiente manera: Título, el cual da conocer la temática a investigar; Resumen, expone el objetivo general, los métodos, técnicas aplicados y los procedimientos utilizados en la investigación; Introducción, hace referencia a los problemas evidenciados y la estructura de la tesis; Revisión de Literatura, donde se plasman los conocimientos científicos relacionados con el plan estratégico; Resultados en el cual se establece el diagnóstico situacional, haciendo un análisis del medio Externo, por medio del cual se identificaron las oportunidades y amenazas de la empresa en relación a los ámbitos: económicos, social, tecnológico y político. De igual forma se realizó el análisis de los factores internos mediante la aplicación de la técnica de las cinco fuerzas de PORTER que midieron las Fortalezas y

Debilidades de la empresa, seguidamente se realizó la matriz FODA y Alto Impacto, Discusión; donde se desarrolló la propuesta del plan estratégico, el plan de acciones y la implementación de los indicadores de control a ser implementados, Conclusiones, resaltan los principales resultados alcanzados, relacionados directamente con los objetivos del proyecto; Recomendaciones, constituyen guías para la adecuada puesta en marcha del proyecto; Bibliografía, contiene el detalle de las fuentes de consulta que sirvieron de apoyo para la investigación; Anexos, expone materiales que ayudaron a la ejecución de la investigación de campo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Qué es un alimento balanceado

Un alimento balanceado es ni más ni menos que “aquel cuya composición es conocida, y se fabrica teniendo en cuenta. Criterios de equilibrio”. Otra definición nos dice que un alimento balanceado es una “mezcla de alimentos naturales pre-cocidos, que contiene todos los ingredientes nutricionales necesarios para cada especie animal y su correspondiente raza, edad, peso corporal, estado fisiológico, “Hace referencia a un compuesto nutricional que satisface en forma muy ajustada las necesidades energéticas, proteicas, vitamínicas y minerales requeridas para cada etapa”(Brunori, Rodríguez, & Figueroa, 2012, pág. 176).

Cuáles son sus Ventajas

Practicidad:

No hay que cocinar todos los días para el perro o gato. Son, además, de fácil almacenamiento y disponibilidad.

Economía:

Un alimento de buena calidad tiene un alto rendimiento, por lo que se reduce el costo por ración.

Digestibilidad:

Podemos definir en forma sencilla esta propiedad como la diferencia entre lo ingerido y lo excretado.

Con un buen alimento se aprovecha un alto porcentaje de sus elementos, es decir, se brinda una excelente nutrición a la vez que disminuye el volumen de la materia fecal y (de paso) su olor.

Palatabilidad:

Son agradables al gusto, o lo que es lo mismo “son ricos”.

Sanidad:

A diferencia de los alimentos caseros, que pueden servir de vehículos para enfermedades parasitarias, por ejemplo: toxoplasmosis, estos brindan seguridad sanitaria.

Tipos de balanceado:

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2014, pág. 2), hace esta clasificación en tres grupos: “balanceado de engorde, reproductores y en el caso de las aves constan los alimentos para aves ponedoras”.

Disposiciones generales para la comercialización de balanceado

El INEN (2014, págs. 5,6), dispone los siguientes requisitos para poder comercializar este tipo de producto:

Del envasado y empaquetado:

Los empaques deben ser de material resistente a la acción del producto y que mantengan la calidad del mismo sin transmitir sabores ni olores extraños. Además, deben permitir el manejo conveniente del producto hasta su destino en buenas condiciones e impedir la pérdida o deterioro del producto.

No se permite la utilización de empaques que hayan contenido alimentos para animales, fertilizantes, plaguicidas y otros productos que puedan ofrecer cualquier posibilidad de contaminación.

En los locales de venta o almacenes los alimentos deben mantenerse separados de plaguicidas o productos afines de fácil absorción por los mismos.

El producto debe ser almacenado en adecuadas condiciones de temperatura y humedad de acuerdo con las buenas prácticas de manejo y almacenaje.

Del rotulado:

Las etiquetas o rótulos en los empaques deben llevar impresa con caracteres legibles e indelebles la información requerida en la Decisión Andina para el Registro, Control, Comercialización y Uso de Productos Veterinarios vigente, y los que a continuación se detallan:

Análisis de composición garantizada, expresado en porcentaje con los siguientes datos:

- a) Contenidos mínimos de proteína y grasa,
- b) Contenidos máximos de fibra, humedad y cenizas,

Lista de ingredientes declarados en orden decreciente de las proporciones usadas.

Fechas de producción y número de lote

País de origen

Fecha de vencimiento

El producto consignado a granel debe ir acompañado por la documentación pertinente que lo ampara, la cual debe incluir la siguiente información:

Nombre del producto.

El análisis garantizado, expresado en porcentaje con los siguientes datos:

Contenidos mínimos de proteína y grasa,

Contenidos máximos de fibra, humedad y cenizas,

Lista de ingredientes declarados en orden decreciente de las proporciones usadas.

Fecha de producción y número de lote

País de origen.

Fecha de vencimiento

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

EMPRESA

Es una organización integrada por elementos humanos y materiales, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de satisfacer las necesidades en el mercado de bienes o servicios. Zapata (2012) afirma. “Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general”.

Importancia

La importancia de una empresa radica en brindar bienes y servicios a la ciudadanía con la finalidad de obtener ganancias, estos rubros son distribuidos a pago de sueldos empleados y pago de tributos, es de ahí la importancia que tiene la empresa en el desarrollo económico del país.

Elementos

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento. Vásquez (2017) afirma:

El empresario:

Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa.

Los trabajadores:

Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben salarios.

La tecnología:

Está constituida por el conjunto de procesos productivos técnicas necesarias para poder fabricar.

Los proveedores:

Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.

Los clientes:

Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.

La competencia:

Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.

Los organismos públicos:

Tanto el Estado central como los Organismos Autónomos y Ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos. Mochón (2014) afirma. “Es un proceso que los directivos utilizan y que consta de tres tareas: identificar y seleccionar los objetivos, definir las estrategias y desarrollar los planes para coordinar las líneas de acción de la empresa” p.189).

Clases de planes

Planes estratégicos.

Se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mismos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

Algunas cuestiones importantes sobre éstos son:

- ✚ Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución
- ✚ La información manejada suele ser ajena a la organización.
- ✚ Estas planificaciones son realizadas para ser aplicadas en largos lapsos de tiempo.

- ✚ Su objetivo principal es hallar efectividad.
- ✚ Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
- ✚ Son planificados sin poseer certezas.

Planes Tácticos.

El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento muy flexible, puede contener cualquier cosa y todo lo necesario para conseguir las metas de la organización.

Algunas características de los planes tácticos son:

- ✚ Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tengan un rango medio en la jerarquía de la institución.
- ✚ La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
- ✚ La información que será tratada será tanto interna como externa.
- ✚ Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
- ✚ Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

Planes Operativos.

El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista.

Los planes operativos tienen las siguientes características:

- ✚ Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- ✚ Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además, deben ser respetados indiscutiblemente.
- ✚ Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- ✚ Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
- ✚ Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos. (Hernández, 2012, p.186)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Beneficios de la planificación estratégica

- ✚ Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- ✚ Construir un equipo de trabajo experto.
- ✚ Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.

- ✚ Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
 - ✚ Proporcionar apoyo político.
 - ✚ Incrementar la productividad de los empleados.
 - ✚ Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
 - ✚ Como proceso de capacitación a los directivos.
 - ✚ Crear sentido de participación a todos los niveles.
 - ✚ Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
 - ✚ Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
 - ✚ Producir información estratégica para la toma de decisiones.
- (Bohorquez,2013, p.4)

Ventajas de la planificación estratégica

- ✚ Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- ✚ Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- ✚ Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación
- ✚ Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos con el tiempo.

- ✚ Reduce considerables errores y desviaciones en las metas programadas a definir los cambios y comportamientos, tanto como del exterior como del interior de las organizaciones. (Benítez, 2010)

Principios básicos de la planificación estratégica

Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

La racionalidad.

Esta también está relacionada con el establecimiento de objetivos precisos y reales, que sean alcanzables, igualmente que se pueda lograr, la utilización más efectiva y racional de los recursos materiales y humanos disponibles.

La continuidad.

Proyecta que la planificación está condicionada por el logro de determinadas metas que permitan la solución de necesidades. Este principio supone una integración de los diversos pasos del proceso en función de metas establecidas.

La flexibilidad.

Este principio implica el hecho de que un plan debe reajustar o corregir en el momento de su ejecución debido a una serie de circunstancias.

La factibilidad.

La planificación debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

La objetividad.

Este principio plantea la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a juicios u opiniones preconcebidos. La planificación debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas o especulaciones.

La estandarización.

Este principio Implica la homogeneización de procedimientos, programas y productos, para que los planes sean más sencillos y claros, la estandarización es posibles en aquellas tareas que son repetitivas o sea que siempre se realizan de una determinada forma por lo que no exigen gran discrecionalidad por quien la ejecuta

El equilibrio.

Este principio guarda cierta relación con el principio de la estandarización, establece la armonía que debe existir entre los factores incluidos en el plan.

La integralidad.

Desde esta perspectiva, este principio ve la escuela como un espacio de integración en todos los ámbitos del quehacer social.

PLAN

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2009)

PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un documento formal en el que intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía, cuál será la estrategia de la misma durante un periodo de tiempo. Téllez, (2012) afirma:

Se puede definir el planeamiento estratégico como las decisiones que ayudan a que la unidad de información formule y mantenga una relación beneficiosa con su entorno exterior, es decir, un adecuado equilibrio de intercambio entre lo que la unidad de información ofrece a la comunidad y lo que se recibe de ella, tanto en términos de demandas como el apoyo, para lo cual establece un balance entre tres elementos: su misión, las oportunidades y las amenazas de su cambiante exterior y sus fortalezas y debilidades. (p.13)

Importancia

La importancia de la planeación puede concretarse en los cuatro puntos siguientes:

- ✚ Planear es una forma útil de hacer que todos los directivos participen en el proceso de toma de decisiones.
- ✚ La planeación es necesaria para dar a la organización un sentido de dirección y de tener un propósito definido.
- ✚ La planeación ayuda a coordinar las decisiones de los directivos de los distintos departamentos.
- ✚ La planeación funciona como mecanismo de control de la labor realizada por los gerentes dentro de la organización.

ANÁLISIS SITUACIONAL

El diagnóstico de la situación actual es una fase dentro del proyecto del sistema que es necesario abarcar ya que éste obliga a narrar un planteamiento claro y más perceptible del problema que enfrenta actualmente la empresa, es decir, describe la situación actual que se utilizará como punto de partida para considerar nuevas metas a las cuales aspira la empresa con el proyecto de análisis, diseño e implementación del nuevo sistema de información.

Elaboración de la Visión y Misión

Visión.

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Debe ser una representación de cómo se cree que será en el futuro la institución o área administrativa ante los empleados, los directivos y ante los usuarios de los servicios, en el mejor de los escenarios deseables. (Martínez, 2012, p.188)

Una visión bien formulada debe contener los siguientes elementos:

- ✚ Fácil de captar y recordar.
- ✚ Debe ser breve.
- ✚ Debe ser creíble y consiste con los valores estratégicos y la misión.
- ✚ Inspira y planea retos.
- ✚ Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Los beneficios que aporta la visión para convertirse en algo tangible están condicionados por:

- ✚ El grado de entusiasmo y compromiso de todos los miembros de la organización. b) Disponer de un líder visionario que resuelva los problemas del día a día de forma coherente con la visión.
- ✚ Concluido el proceso, resulta difícil modificar la visión o introducir nuevos elementos.
- ✚ Una vez que la visión se ha integrado en la actividad cotidiana, la empresa debe actuar como impulsora del propósito estratégico, convirtiéndose así en la materialización de la visión. (Santandreu, 2011, p.4)

Misión.

La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. Martínez (2012) afirma. “El establecimiento de la misión es de suma importancia para una planificación estratégica plena, ya que la declaración de una misión fuerte, sólida y efectiva servirá de fundamento para el proceso de toma de decisiones de la organización o área en su conjunto. La misión debe incluir algunos elementos que son de vital relevancia”.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión.

- ✚ ¿Quiénes somos?
- ✚ ¿Qué buscamos?
- ✚ ¿Qué hacemos?
- ✚ ¿Dónde lo hacemos?
- ✚ ¿Por qué lo hacemos?
- ✚ ¿Para quién trabajamos?

Filosofía empresarial

La empresa se debe manejar con ética y valores. ¿Por qué? Es una pregunta que comúnmente se hace y generalmente no se aplica. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa. (García, 2016, p.1)

Se llama filosofía de la empresa al conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella.

Éticas de empresa.

La Ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para que la empresa del siglo XXI pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, clientes, accionistas, proveedores y socios de negocio y sociedad en general.

Valores de empresa.

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Santander, 2011 afirma “Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

(p.1.)

Importancia de los valores en una empresa

- ✚ Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- ✚ Permiten posicionar una cultura empresarial.
- ✚ Marcan patrones para la toma de decisiones.
- ✚ Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- ✚ Promueven un cambio de pensamiento.

- ✚ Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- ✚ Se logra una baja rotación de empleados.
- ✚ Se evitan conflictos entre el personal.
- ✚ Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- ✚ Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Como definir los valores de una empresa.

Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores. Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál deberá ser el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista ordenándolos adecuadamente.

Una vez especificados los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Finalmente, los valores que sobrevivan, ofrecerán una clara matización de la visión y la misión que es, en realidad, lo que se persigue. (Santandreu, 2011)

ESTRATEGIAS

Estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una

compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo. (Mochón, 2014, p.188)

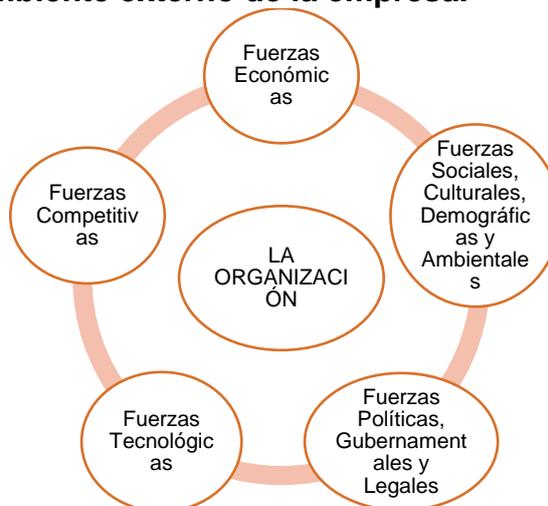
Evaluación de estrategias

Evaluar implica comparar lo que hemos planeado contra los resultados reales obtenidos; por ello, para evaluar correctamente primero es necesario planear correctamente y dar seguimiento frecuente a los objetivos trazados y las estrategias definidas. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, es decir que una aplicación adecuada de Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

ANÁLISIS EXTERNO

Al ser una empresa una organización que interactúa con su entorno, se entiende que toma recursos de él y los transforma en productos que posteriormente se distribuyen nuevamente al entorno. De ahí que, el ambiente externo considere factores y fuerzas que afectan el desempeño de la empresa.

Gráfico 1.
Ambiente externo de la empresa.



Fuente: Análisis Pest.

FUERZAS ECONÓMICAS

Ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, ya que estas se refieren al aumento de las tasas de interés, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado, entre otras son algunos de los factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una empresa. Por ejemplo, cuando los ingresos de los consumidores bajan, supone que también disminuirá su capacidad de compra o dado el caso, pospondrán cualquier compra que no sean necesaria.

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Los cambios que se dan en el ámbito social, cultural, demográfico y ambiental tienen su impacto en los productos, servicios, mercados y

clientes, pues las nuevas tendencias crean un distinto tipo de consumidor y con ello la necesidad de diferentes productos o servicios.

Por otra parte, el aumento en la educación de los consumidores, el envejecimiento de la población son aspectos que también tienen su incidencia en el desenvolvimiento de la organización, especialmente al momento de tomar decisiones.

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Los pronósticos políticos, así como las decisiones de gobierno representan oportunidades o amenazas para las empresas, pues las leyes principalmente influyen en lo que pueden y no hacer las organizaciones grandes o pequeñas.

Otros aspectos políticos-legales son las condiciones políticas y la estabilidad del país donde opera la empresa, por lo que los gerentes deben estar conscientes de los cambios políticos que se den, ya que dichos cambios pueden afectar sus decisiones y consecuentemente sus acciones (Robbins & Coulter, 2012).

FUERZAS TECNOLÓGICAS

La tecnología ha cambiado las formas básicas en como las organizaciones se encuentran estructuradas y eso involucra la forma en que los gerentes dirigen.

Los adelantos tecnológicos afectan a productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores; crean nuevos mercados e incluso reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, haciendo que los procesos de producción sean más cortos y menos costosos de manera que generan escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes (Monterroso, 2012).

FUERZAS COMPETITIVAS

En el análisis externo, las fuerzas competitivas se refieren a identificar las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias, pues las debilidades de los principales competidores representan oportunidades, mientras que las fortalezas de los competidores son amenazas para la empresa.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito.

ANÁLISIS COMPETITIVO:

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Con respecto a lo que (Monterroso, 2012) menciona que, “el modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias” (pág. 98).

Gráfico 2.

Modelo de las cinco fuerzas de competencia



Fuente: (Hamptom, 2014) pág.99.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS. –

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores crezca, cuando se asemejen en tamaño y capacidad; asimismo si los consumidores cambian

de marca con facilidad o el producto es perecedero, las empresas se encuentran en un entorno netamente competitivo.

ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES. –

En el mercado constantemente se da el ingreso de nuevas empresas, independientemente del tipo de actividad económica a la que se dedique, algunas de estas organizaciones entran con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar aquellas nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. –

La existencia de productos sustitutos hace que el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto tengan un valor límite, debido a que las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos disminuye.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos está determinada por los avances que éstos obtienen de su participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. –

Afecta la intensidad de la competencia de la empresa, misma que debe seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores, de tal manera que pueda obtener resultados favorables y con ello un adecuado funcionamiento.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES. –

Representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una empresa, su nivel de influencia es alto principalmente si lo que se negocia son productos que se obtienen son estándar o poco diferenciados.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

“Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Hamptom, 2014).

Para la elaboración de esta matriz, el mismo autor propone cinco pasos:

- ✚ Elaborar una lista de los factores externas que se identificaron en el análisis externo, tanto de oportunidades como de amenazas, siendo lo más objetivo posible.
- ✚ Asignar a cada factor un valor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 0,1 (muy importante). Las oportunidades reciben un valor más alto

que las amenazas. Sin embargo, estas pueden recibir un valor alto si son excesivamente adversas o severas.

- ✚ Asignar una calificación de uno a cuatro (excelente) a cada factor externo clave para señalar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, en donde:

4 = excelente

3 = está por encima del promedio

2 = promedio

1 = deficiente

- ✚ Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- ✚ Sumar los valores ponderados de cada variable para obtener el valor ponderado de la empresa.

Para la interpretación de resultados, se debe considerar que un puntaje de valor ponderado equivalente a 4 indica que la empresa responde eficientemente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir se están aprovechando correctamente las oportunidades existentes y con ello se está reduciendo los efectos adversos y potenciales de las amenazas externas.

En este contexto, un valor de 1 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

El análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva.

Las premisas internas están relacionadas con los planes estratégicos de la empresa y lo que desea ser en el futuro; su crecimiento, sus inversiones, la tasa interna de retorno estimada, los costos, los precios de venta, el volumen de operaciones, la tecnología que utilizará y los rendimientos del equipo, la productividad del factor humano, de las máquinas y demás equipos, de los materiales.

La diferencia entre lo que se estima y lo real en ocasiones genera graves problemas financieros y de mercado; de ahí que un error pequeño al establecer las premisas genera graves consecuencias. Por supuesto, existe la posibilidad de re expresar los cálculos en relación con el comportamiento de la economía externa y otros factores internos; sin embargo, una vez tomadas las decisiones, no es tan fácil corregir muchos contratos con clientes-usuarios, pues ellos también fincaron sus negocios con base en los precios convenidos.

Fortalezas y debilidades.

Se consideran aquellos aspectos en los que se presenta serias falencias que afectan el normal desarrollo de los procesos de planeación y gestión

de la unidad de información; igualmente, se incluyen todo aquello que favorece y en lo que se es fuerte y consiste en el mediano plazo; ni las fortalezas ni las debilidades se pueden considerar si son esporádicas, ocasionales o de corta vida, tanto en unas como en otras, se requiere ser totalmente honesto y realista. En las debilidades y las fortalezas se deben considerar aspectos como los recursos económicos, la tecnología, los aspectos físicos y de espacio, las capacidades administrativas, el recurso humano, la cultura organizacional, sus procesos y servicios, la divulgación y los usuarios. (Puebla, 2013.)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

Al elaborar la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- ✚ hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- ✚ Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor

dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

✚ Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

✚ Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

✚ Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Stanton y Otros, 2013)

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

ANÁLISIS FODA

“Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancon, 2010).

Por sus siglas en español FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es considerada como una herramienta sencilla, a través de la cual se puede obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.

A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como "análisis SWOT".

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- ✚ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos establecidos inicialmente.
- ✚ Concienciar al propietario de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- ✚ Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos

FORTALEZAS.

También conocidos como los puntos fuertes de la empresa, representan ciertas habilidades y capacidades ya sea del personal, recursos materiales, infraestructura física u organizacional, mismo que son considerados valiosos para mejorar la capacidad competitiva de la empresa y por ende creando una situación favorable en el medio social donde esta se desenvuelve, tomando como principal instrumento las características propias que posee.

OPORTUNIDADES.

Son aquellas fuerzas de carácter externo que la empresa como tal no puede controlar, sin embargo, representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Constituye un medio importante que contribuye al logro de los objetivos propuestos, siempre y cuando la empresa las sepa aprovechar.

DEBILIDADES.

Representan obstáculos internos en el logro de los objetivos de la organización, es decir, dificultan el desarrollo de la empresa ya que son barreras que impiden su correcto funcionamiento.

AMENAZAS.

Representan situaciones externas no controlables por la empresa; son aspectos negativos y de riesgo para la misma.

Cuadro 1.
Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

Fuente: Thompson et. al. (como se citó en Ponce, 2010)

Elaborado por: La Autora

La Matriz FODA establece la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de esta matriz se pueden realizar nuevas matrices, que a la vez dan lugar al desarrollo del marco analítico y las estrategias correspondientes (Ponce Talancon, 2010).

La siguiente fase, luego de elaborar la Matriz FODA es realizar una matriz que se deriva de la anterior, denominada como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), en donde lo que considera es lo siguiente:

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de

hacerle seguimiento con base a indicadores de gestión. De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así: Gaitán (2012) afirma:

- ✚ **Estrategias FO:** Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ✚ **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- ✚ **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- ✚ **Estrategia DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación (Hamptom, 2014).

Cuadro 2.
Matriz de Alto Impacto

Factores Internos Factores Externos		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Fuente: Thompson et. al. (como se citó en Ponce, 2010)
Elaborado por: La Autora

HERRAMIENTAS PARA ELABORAR LAS ESTRATEGIAS

Las herramientas tienden a mejorar el trabajo del administrador en la toma de decisiones, ya que busca la alternativa más adecuada a la situación que se presenta, aumentando la productividad y desempeño laboral. Según los autores (Hernández y Palafox, 2012, p.187).

Propósitos

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse en el presente, para estar en una situación satisfactoria en el futuro.

Premisas

Son suspensiones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Se establece al inicio del proceso de planeación, aunque también puede ser desarrollada a lo largo del mismo.

Objetivos

Los objetivos representan el marco de referencia con base en el cual se orienta y guía su visión con las estrategias, planes, programas y proyectos específicos, su característica es principalmente de orden cualitativo y para lograrlos debe desagregarse en una sucesión ordenada de metas cuantificables y medibles, así mismo, su planteamiento es integral involucrando los esfuerzos y los recursos de toda la organización.

Características de los objetivos

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser: Sverdlik (2014)

- ✚ Orientados hacia resultados específicos.
- ✚ Realistas, alcanzables.
- ✚ Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- ✚ Claros, fáciles de comprender.
- ✚ Flexibles.
- ✚ Consistentes entre sí.
- ✚ Capaces de crear un verdadero desafío.
- ✚ Susceptibles de ser controlados.
- ✚ Establecidos de manera que fijen un resultado clave.
- ✚ Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).
- ✚ Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución.

Estrategias

Son el conjunto de acciones orientadas ambas hacia la consolidación de las fortalezas eliminando las debilidades y aprovechamiento las oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas y alcanzar los objetivos deseados.

Políticas

Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se define como: “guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección”.

En otras palabras, las políticas son los puntos más finos en los cuales hay que concentrarse al llevar a cabo la acción directiva general.

Principios generales sobre políticas.

- ✚ Las buenas políticas deben ser amplias y no requerir de interpretaciones complejas.
- ✚ Las políticas son fundamentales para la correcta gerencia de la empresa
- ✚ Las políticas son guías gerenciales, son planes rígidos administrativos.

Políticas de mercadotecnia.

- ✚ Vender variedad de tipos, tamaño y calidad de productos
- ✚ Distribuirlos en zona determinada área del segmento en el que opera la empresa
- ✚ Mantener una política de precios, comisiones, y gastos por la operación comercial, sujetos a un presupuesto.
- ✚ Hacer publicidad exclusivamente en medios masivos, sin contenidos tendenciosos, engañosos o que atenten contra la moralidad de los clientes.

Políticas de producción

- ✚ Las plantas de empresas deben ubicarse en poblaciones medianas o pequeñas que cuenten con instituciones de nivel superior que impartan carreras técnicas relacionadas a la tecnología de la planta
- ✚ Automatizar los procesos productivos mediante el diseño de flujos de producción para que no se generen cuellos de botellas en las plantas y la producción está calculada en relación con el consumo, de tal forma que los almacenes de materia prima y producción terminada tengan inventarios mínimos, solo para urgencias.
- ✚ Solo deben aceptarse órdenes de producción que se justifiquen económica y rentablemente; los distribuidores fijos de la empresa tienen preferencia.

Políticas de finanzas y compras

- ✚ Solo aceptar proveedores que tengan la capacidad productiva para surtir a la planta oportunamente, sin riesgo de desabasto, y que cuenten con un capital de trabajo para soportar las políticas de pago de la empresa.
- ✚ Todo pedido requiere de 50% de anticipo, especificaciones claras de requisitos de producción, y solo se debe entregar la mercancía del pedido previo pago del 100 por ciento.
- ✚ Todos los proveedores de la planta requieren estar certificados con las normas ecológicas y de responsabilidad social nacional o internacional, según sea el caso.

Políticas de factor humano

- ✚ Todos los puestos directivos requieren ser ocupados por profesionales del área, egresados de universidades y tecnológicos de reconocido prestigio.
- ✚ No debe generarse ninguna norma de reclutamiento de personal discriminatoria en razón de raza, religión, orientación sexual, estado civil etc. (Hernández y Rodríguez, 2012)

Programas.

Los programas, como herramienta de planeación, se dividen en dos grandes ramas: para fines de informática y para fines de operación administrativa de una empresa, ambas muy importantes para la gestión de los negocios actualmente. Los programas administrativos permiten la operación de la empresa; emergen de los planes estratégicos y sus objetivos de largo plazo, y contemplan políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos a emplear.

Procedimientos.

Los procedimientos deben expresarse gráficamente, acompañados por pequeñas descripciones de la operación, el tiempo y las normas por seguir, en términos de calidad, costo y tiempo.

Actualizarse periódicamente en razón de la estructura departamental administrativa y la forma en que la tecnología haya afectado las operaciones. Evitar la duplicidad de operaciones y realizarse dentro de los

estándares de productividad que determine la empresa, cuidando los costos de operación. **EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Con frecuencia se considera que la ejecución estratégica es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y dedicación, es decir, gira alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados ya que la motivación es más un arte, que una ciencia.

Como elaborar

La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sin que este tenga que ejecutarse. La manera más práctica para estructurar un plan de acción, es la siguiente: Sverdlik (2014)

- ✚ Elaborar por escrito un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.
- ✚ Elaborar una lista de todas las actividades posibles que pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes. Este listado preliminar no deberá tener ningún orden específico.
- ✚ Eliminar de la lista preliminar las actividades que realmente decida no realizar. Se recomienda mantener, por el momento, las actividades para las que no se tenga una decisión definitiva.
- ✚ Establecer las prioridades entre las distintas actividades, es decir, indique las actividades que deben realizarse antes que otras, ya

que algunas de estas dependen de la realización de algunas previas.

- ✚ Elaborar un programa de actividades, en el que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad.

Estrategias imprescindibles dentro de una organización

Organigrama.

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan Gómez (2012) afirma:

Estructural.

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de una empresa como un todo

Funcional.

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Posicional.

Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y el nombre del empleado que lo desempeña.

Manuales de Funciones

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, cito algunos conceptos de diferentes autores: “Comprende un folleto, libro o carpeta, etc., de fácil manejo estructurado en forma sistemática, con una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Reyes (2013).

PRESUPUESTO

El Presupuesto Estratégico es un método para la distribución de Recursos Financieros, Físicos y humanos para lograr los objetivos estratégicos futuros. Kotler y Armastrong (2012) afirman: En este apartado se deben

recoger todos los costos o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan estratégico de marketing, que luego de ser aprobado, es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es un medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

EL PROCESO DE CONTROL

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene la finalidad de señalar las debilidades y errores a fin de identificar e impedir que se produzca nuevamente.

Cuadro 3:
Matriz de operativización de objetivos estratégicos

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES
POLÍTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS	

Fuente: Thompson et. al. (como se citó en Ponce, 2010)

Elaborado por: La Autora

Planteamiento del problema. -

Son elementos negativos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos. (Borroto, E. 2017)

Meta.

Deben contestar las siguientes preguntas: • ¿Qué? Situación que se desea alcanzar. • ¿Cuánto? Porción de la situación que se desea alcanzar. • ¿Cuándo? Fecha en la que se espera alcanzar la situación. • ¿Quién? Grupo de personas en los cuales se logrará la situación. • ¿Dónde? área geográfica, lugar, institución u oficina donde se logrará la situación. (Borroto, E. 2017)

Estrategia

Técnica y arte de concebir, preparar y dirigir las operaciones militares”
“Habilidad para dirigir un asunto y lograr su objetivo” Diccionario de la Real Lengua Española Las formas de lograr los objetivos Las formas de moverse de la realidad a la visión Arte para definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras Son las fuentes de diferentes tácticas. (Borroto, E. 2017)

Táctica

Método o sistema para realizar una cosa y alcanzar un objetivo, Son las formas de moverse de la estrategia a la acción Son las fuentes de la acción Son a corto plazo en su perspectiva Representan las múltiples vías para garantizar la estrategia Poseen un enfoque operativo

Actividades

Son todas aquellas tareas o labores que se realizar para dar cumplimiento a los objetivos planteados

Políticas.

Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Responsable.

Es el personal encargado que da cumplimiento al desarrollo de las estrategias a ser implementadas.

Presupuesto.

Recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios

Resultados esperados.

Los resultados que se pretenden conseguir con el desarrollo del proyecto
(Borroto, E. 2017)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS:

- Aspirante: Sra. Mayra Mocha
- Director de tesis: A ser designado
- Gerente de la empresa: Sr. José Luis Moreno Cely.
- Empleados de DILAVCO: 25 personas
- Clientes de la empresa: 70

Recursos materiales:

DE OFICINA:

- Libros
- Internet
- Copias
- Anillados
- Empastados

DE LOGÍSTICA

- Transporte desde y hacia Orellana.

MÉTODOS

MÉTODO INDUCTIVO:

Es un proceso analítico sintético mediante el cual se parte de hechos y fenómenos particulares para considerarlo principio o ley general. (Muñoz, 2011, pág. 215) Este método permitió realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, lo que sirvió de base para la elaboración de la matriz FODA, considerando los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento objetivo.

MÉTODO DEDUCTIVO:

Sigue un proceso sintético analítico que presenta conceptos, principios y define leyes o normas a las cuales se establecen conclusiones en las que se aplican o se examinan casos particulares sobre la base de definiciones generales.” (Muñoz, 2011, pág. 216) Se utilizó este método para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa DILAVCO y poder plantear las soluciones a las diferentes situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita la identificación de las normas, leyes y reglamento hacer aplicados

MÉTODO DE SINTÉTICO:

Consiste en la separación de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas en forma individual (análisis) para después efectuar la reunión racional de los elementos dispersos y estudiarlos en su totalidad (síntesis)”(Muñoz, 2011, pág. 217). Este método se utilizó para el análisis de los datos obtenidos de las encuestas y entrevista.

MÉTODO ANALÍTICO. –

Dado que el análisis y la síntesis se constituirán en los principales instrumentos metodológicos que nos posibilita acceder a las relaciones esenciales del problema que se investiga. Se utilizó este método para en base a la situación actual elaborar la Matriz de Alto Impacto que permitió generar los objetivos estratégicos con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la comercialización de los productos que ofrece la empresa.

MÉTODO ESTADÍSTICO. –

Como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones. Este método permitió realizar el análisis cuantitativo y cualitativo pertinente de la tabulación de las encuestas planteadas y así dar una, estructuración de gráficos estadístico, en donde se pudo percibir

los porcentajes reales de la información obtenida a la población en estudio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTES DE INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA:

Son la descripción y el registro de los conocimientos especializados que se recopilan en libros, documentos, revistas o cualquier otro medio de registro impreso”(Muñoz, 2011, pág. 223). Esta fuente permitió elaborar el marco referencial de la tesis.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

“Son aquellos instrumentos que se aplican directamente en el ambiente en donde se presenta el fenómeno en estudio”(Muñoz, 2011, pág. 226). Los instrumentos utilizados para realizar esta investigación de campo fueron: la encuesta y la entrevista.

ENCUESTA:

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. (Muñoz, 2011, pág. 238) Para la determinación del tamaño de la muestra, se ha concurrido a la base de datos de la empresa para determinar el número de clientes a los que se

va a realizar la encuesta, siendo aplicadas en su totalidad 25 encuestas a clientes internos y 70 a clientes externo

ENTREVISTA:

La recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten”(Muñoz, 2011, pág. 231). Este instrumento fue aplicado al gerente de la empresa Sr. José Luis Moreno Celi para indagar sobre la planificación que se lleva en la empresa.

POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población está compuesta por los siguientes elementos

**CUADRO 4:
ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA POBLACIÓN**

INVOLUCRADO	INSTRUMENTO	CANTIDAD
Gerente	Entrevista	1
Clientes internos	Encuesta	25
Clientes externos	Encuesta	70

Fuente: Entrevista al gerente de la empresa

Elaborado por: La autora

MUESTRA:

Al estar integrada la población por un número de casos pequeño, la investigación de campo se realizará a todos sus elementos.

Cabe recalcar que la muestra para los clientes externos fue determinada en fusión de los 70 clientes fijos que son considerados por la empresa:

f. RESULTADOS

ANÁLISIS EXTERNO

Para la Planeación Estratégica se debe tomar en cuenta diferentes factores, tales como: político, económico, social y tecnológico que pueden influir sobre la empresa DILAVCO de la ciudad de Francisco de Orellana.

FACTOR POLÍTICO

El factor político cuando se desarrolla en forma adecuada y transparente, de igual manera cuando las leyes se aplican con equidad, se constituyen en valiosos factores que permiten el progreso de un país. En el Ecuador durante varios años y casi en todos los gobiernos, las acciones políticas y la aplicación de las leyes han sido en la generalidad manipuladas y aplicadas a favor de intereses particulares o de grupos poderosos.

La estabilidad política del Ecuador, en relación a las demás naciones latinoamericanas, ha sido la principal carta de presentación que motiva a que inversionistas extranjeros deseen inyectar capitales en el país, con una economía superada por la crisis económica, una serie de reformas políticas económicas han ayudado a encaminar a la economía ecuatoriana a un desarrollo sostenido, considerable y enfocado a lograr una estabilidad financiera, política y social;

En la cita, Moreno recordó que "el dólar ha dado certeza y seguridad económica a los ecuatorianos", por lo que en su gobierno reforzará ese

sistema monetario. "Nosotros vamos a mantener el dólar (...). El Ecuador tiene una moneda dura como el dólar, estabilidad política e inflación baja", aseguró el postulante. (Diario el Comercio 2017).

Análisis Personal

Tomando en cuenta estos aspectos se puede observar que el escenario político, presenta dos aspectos importantes uno la estabilidad política gubernamental, y el direccionamiento de ciertas leyes que se ubican en el entorno en función de ciertos grupos de interés esto repercute en las decisiones de gobierno y no permite un avance en aspectos estructurales que requieren atención como es el mejorar la productividad y hacer cumplir las leyes. A nivel interno y externo no existe la confianza o garantías para la negociación, de manera que se presenta una **amenaza** para la empresa DILAVCO, ya que existe un ambiente de incertidumbre por las medidas que pueda tomar el gobierno en este nuevo año, medidas económicas que pueden afectar la estabilidad de la empresa. Además, el Gobierno actual ha aplicado leyes en forma muy rigurosa para la actividad comercial, realizando varias reformas tributarias e incremento de impuestos a explícitos productos. Por lo que para ciertas empresas comerciales se ha imposibilitado abaratar costos en los productos.

FACTOR ECONÓMICO

Actualmente, el gobierno del Ecuador, con el afán de mejorar el desarrollo de sus habitantes, especialmente de quienes han sido marginados

durante muchos años, ha diseñado una serie de proyectos a través de organismos que tratan de impulsar el comercio, la agroindustria, la generación de energía, las actividades petroleras y mineras, la construcción de caminos para el traslado de productos hacia los lugares de venta, pese a las constantes proyectos durante el año 2016 según datos publicados por el Banco Central del Ecuador

Ecuador tiene una POBLACION de 16.144.363 millones de habitantes, INEC el instituto nacional de estadísticas y censos determina que tanto el desempleo y subempleo mantiene cifras preocupantes y considerables en nuestro país

Con la finalidad de realizar un análisis del aspecto económico es conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos:

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es un indicador que señala el entorno general, que comprende la producción interna y mide la capacidad de generar recursos en un país. Este indicador determina el tamaño de la economía en términos de producción, además permite medir el desenvolvimiento de la actividad económica, representa el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período determinado y también mide los objetivos alcanzados por el país.

En cuanto al análisis del PIB en el sector comercial, el porcentaje de producción o prestación de servicios se ha incrementado y como

consecuencia de ello también han crecido los establecimientos relacionados con la actividad comercial. La competencia por su parte se ha ido fortaleciendo y este hecho es importante porque contribuye al desarrollo del país. Las mejoras que se obtienen permiten incrementar las utilidades, generar empleo y mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en la actividad comercial.

Análisis Personal

como análisis se concluye que el efecto que ocasiona el PIB en el sector comercial es favorable, por la razón que al ser un indicador económico que establece el presupuesto del estado en cifras, es determinante la estabilidad económica que presenta nuestro país y por ende esto, permite que los negocios, comercios, tanto de productos como servicios y de manera particular el nuestro se beneficie por existe la garantía necesaria de inversión, presentándose de esta manera como una **oportunidad**.

INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación abarca el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios productivos de un país. La inflación se determina a través de una encuesta tomando en cuenta una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos. Entre sus aspectos negativos: disminuye el poder adquisitivo, la inversión de las empresas y el consumo de los productos.

Según los registros del Banco Central del Ecuador indican que la inflación a partir del mes de enero, ha registrado un sostenido incremento en los precios al consumidor. Este fenómeno se lo constata diariamente a través de la disminución del poder adquisitivo, en el aumento de la canasta familiar con lo cual se reduce el consumo, la productividad. y crece la desocupación. Y la inflación anual de nuestro país en el año 2016 es de 2.97%

Análisis Personal

En consecuencia, como análisis, el fenómeno inflacionario ha afectado a la economía nacional y obviamente a la actividad comercial ya que al escasear los recursos determinará una disminución de los clientes en estas empresas, como consecuencia de esta situación no se cumplirán los objetivos propuestos por las empresas comerciales de tal manera se convierte en una amenaza.

Tasas de Interés

Las tasas de interés influyen en el costo de capital de las empresas. Hay que tener presente, a fin de no tener problemas, que, si la tasa de interés aumenta, el costo de incurrir en un préstamo bancario a largo plazo es más alto y como consecuencia disminuye el flujo de efectivo y el período de recuperación de la inversión se extiende y de allí que es importante negociar con la banca.

En los últimos años, la tasa de interés referencial se mantiene en cifras aceptables, lo que facilita a los empresarios realizar préstamos bancarios para ampliar y mejorar la calidad de sus productos y/o servicios. Esta situación al mantenerse estable o en similares condiciones, debe ser aprovechada por el comercio y específicamente en las actividades comerciales.

La situación económica de nuestro país es muy vulnerable ya que las tasas de interés para el sector productivo en el mes de agosto 2016 es 8,21% mensual.

Análisis Personal

de acuerdo a las estadísticas antes mencionadas los comercios y negocios tanto de productos como servicios obtendrán un impacto positivo ya que estas tasas de interés por créditos que son considerados porcentajes bajos y que son brindados por bancos del estado, permitiendo que los negocios o comercios tengan el interés de endeudamiento con préstamos de mayor monto y que se los ocupará en mejorar la calidad de los servicios, convirtiéndose de esta manera en una **oportunidad** para nuestro negocio.

FACTOR SOCIAL

El factor social engloba un sinnúmero de temáticas, entre ellas la calidad de vida, a la hora de hablar de calidad de vida, podríamos definir esta como una forma de concebir el bienestar social en una determinada

sociedad (OMS). Según un informe del Ministerio de Desarrollo Coordinador Social en la actualidad ha aumentado la calidad de vida de los ecuatorianos. La valoración de la calidad de vida en un país o en una determinada región se realiza mediante la valoración de los factores que los ciudadanos consideran más importantes para mejorar su nivel vida.

Como ya sabemos la empresa DILAVCO está situado dentro de la provincia de Orellana, en la ciudad de Francisco de Orellana, la cual presenta una percepción positiva por parte de los ciudadanos sobre la calidad de vida que ofrece a los mismos. Sin embargo, los ingresos percibidos como remuneración no cubren el costo de la canasta básica familiar, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central.

Análisis Personal

En cuanto al factor social se evidencia que la calidad de vida de los ecuatorianos ha aumentado según el Ministerio de Desarrollo Coordinador Social, representando ello una **oportunidad** para la empresa en estudio. Sin embargo, en lo que respecta al costo de la canasta básica familiar los ingresos percibidos como remuneración mensual no cubre el valor de la misma, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central; lo que constituye una **amenaza** para para la empresa que puede traducirse en decremento de las ventas de sus productos.

DESEMPLEO

En nuestro país para junio del 2016, la tasa de desempleo a escala nacional fue de 5,30% en Ecuador, según datos del Banco Central del Ecuador, añadiendo que la ocupación plena, conformada por las personas que trabajan como mínimo la jornada legal y ganan más que el salario básico, llegó al 44,57%.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de la ocupación plena. En términos de subempleo, Francisco de Orellana ha aumentado en un 34% debido a los problemas petroleros que se han suscitado.

Análisis Personal

En lo que respecta al desempleo, no se ha podido disminuir del todo, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central; lo que constituye una **amenaza**.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial. Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia (sobre la forma de hacer las cosas, cómo

se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes los servicios, etc.) y por lo tanto obtener mayores beneficios y hacerse con el liderazgo del sector.

Actualmente en nuestro país se está desarrollando programas que permitan el acceso a tecnologías, es así que al momento se cuenta con el Plan de Desarrollo Social e Inclusivo de Tecnologías en Ecuador que tiene como finalidad facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad, pues es una prioridad para los países en desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo. Los adelantos tecnológicos como el internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que las empresas sean globales, abiertas e interconectadas. Mediante la creación de un sitio web, anuncios en línea, entre otros.

La mayoría comercios de las ciudades cuentan con tecnología moderna para facilitar sus actividades relacionadas a la actividad ya que la demanda de sus consumidores crece y deben estar preparadas para ofertar un servicio ágil y oportuno. Entre los equipos tecnológicos que usan las comercializadoras son: cámaras de seguridad, software informático, sistemas de enfriamiento de alta potencia necesarios para mantener fresco el balanceado.

Análisis Personal

En cuanto se refiere al factor tecnológico se concluye que ha tenido un gran avance en nuestro país, puesto que por primera vez en el Estado

ecuatoriano ha implementado el Ministerio de Industrias y Productividad, el que promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, Para la empresa en estudio el factor tecnológico constituye una **oportunidad**, ya que constantemente se está buscando mejores soluciones y estar acorde a lo último en tecnología con la finalidad de que se obtengan producto y servicios de calidad.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un modelo muy utilizado para definir estrategias en la empresa. Ya que la naturaleza de la competitividad en una empresa determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas. Así tenemos:

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores son otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial y pueden desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito y superar a los demás. Dentro del sector comercial resulta importante analizar esta fuerza, porque al producirse nuevos ingresos de competidores la rentabilidad del sector puede verse afectada, como por ejemplo los ingresos por ventas pueden disminuir, pues el pastel de clientes se divide para un mayor número de empresas oferentes, además los nuevos competidores, pueden obligar a mejorar la calidad, a gastar más en publicidad, a innovar en tecnología, etc.

La empresa DILAVCO se encuentra preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, ya que en la actualidad la

empresa cuenta con capacidad tecnológica y administrativa aceptable, las mismas que se encuentran en condiciones de prestar servicios eficientes y de calidad; y poder entrar a competir con las empresas que ya existen, hacerles frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que han realizado una inversión significativa. Esta competencia permite un desarrollo empresarial con el resto de entidades comerciales que ofrecen los mismos productos. Siendo necesario mejorar el servicio al cliente, capacidad del recurso humano y tener productos de una reconocida aceptación en el mercado.

Análisis Personal

Para la implementación de una empresa que se dedique a la comercialización de productos similares al nuestro en empresa DILAVCO existen algunas barreras de entrada, una de ellas es el gran capital que debe invertirse para lograr tener un stock de producto suficiente y variedad para atender a los clientes de la empresa, otro factor a tener en cuenta es el conocimiento sobre los productos que se necesita para atender al público en general, el mismo que es producto de la experiencia ganada con el tiempo, estos factores que sin duda son necesarios para la implementación de una empresa similar son factores que hacen que las barreras de entradas para nuevos competidores sean altas, siendo difícil implementar empresas similares en el mercado local; lo que representa una **oportunidad** para la empresa en estudio.

2. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la actualidad el mercado comercializador de productos alimenticios para algunas especies animales para la venta existe rivalidad entre los competidores por obtener un número más elevado de clientes y de esta manera aumentar sus ganancias y ser más rentable. En la ciudad de Francisco de Orellana existen empresas que se dedican a la comercialización de productos balanceados alimenticios para algunas especies animales. Por lo que es conveniente realizar un análisis mesurado de las empresas consideradas como competencia y que hay que tener un cuidado explícito sobre su desenvolvimiento y desarrollo.

Análisis Personal

En el mercado local la empresa DILAVCO, visualiza a algunas empresas y comercios como competencia en su sector dando a conocer que las mismas tienen reconocimiento en el mercado local, mantiene fija su clientela y realizan publicidad constantemente. la empresa DILAVCO siempre deber estar pendiente de la competencia, es decir ofrecer productos de calidad, precios cómodos y realizar promociones constantemente. Por ello se deduce que la rivalidad entre competidores es alta cada una de las empresas buscan atraer clientela utilizando las herramientas del marketing con la finalidad de mejorar sus ingresos, sus servicios, instalaciones y ganar posicionamiento en el mercado; lo que representa una **amenaza** para la empresa en estudio.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son personas o sociedades que suministran la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios. La empresa DILAVCO posee una variedad de proveedores de múltiples productos, y mantienen buenas relaciones comerciales.

Análisis Personal

La empresa DILAVCO, tiene claramente definidos sus proveedores y mantienen buenas relaciones comerciales, los mismos que están ubicados en diferentes zonas del país; los cuales le garantizan calidad, y entrega oportuna, constituyéndose en una **oportunidad** para la empresa ya que no incurre en pérdidas ocasionadas por el incumplimiento de productos.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes poseen un poder de negociación muy importante, el mismo que puede influir a reducir los precios exigiendo de esta manera mayores servicios y facilidades de pago, en cuanto a la empresa DILAVCO, se puede mencionar que es una empresa reconocida en el mercado. La misma que tiene como clientes a todo público, entre ellos: empresas, familias, amas de casa, seguido de profesionales y estudiantes.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Es importante recalcar que la empresa DILAVCO, debe tener productos de calidad, con precios competitivos, atención culta y esmerada, con la finalidad de abarcar un mejor nivel de clientes que sus competidores, por tanto, debe buscar los mejores métodos para aumentar su competitividad, de esta manera tener la posibilidad de expandirse en nuevos mercados, e implementar nuevas estrategias y tácticas, con promociones que beneficien directamente al cliente.

Análisis Personal

La empresa DILAVCO, brinda a sus clientes una atención personalizada y asesoría de los productos, ya que se ha tomado al cliente como la parte más importante para la empresa. Sin embargo, se ha considerado puntualizar algunos factores preponderantes que obedecen a repercutir negativamente a la empresa pero que son solucionables o vulnerables a cambios para mantener los clientes, no se ha ofrecido ningún tipo de descuento ni se ha brindado promociones, lo que de cierta manera dificulta en mínimo la relación con el cliente por tal razón se ha considerado como una **amenaza** para la empresa en estudio.

5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la actualidad la utilización de muchos productos sustitutos se da más por su precio cómodo y estar al alcance del bolsillo, que para los clientes es muy beneficioso optar por esta clase de productos. Se puede decir que los productos sustitutos de la empresa DILAVCO, otras especies producidas de los granos y que sirven de alimento para los animales como harinas, almidones, aceites vegetales, leches en polvo y glucosas etc.

Análisis Personal

En el mercado existe variedad de productos sustitutos. Es decir que satisfacen la misma necesidad, pero éste no ha sido obstáculo para que la empresa comercialice sus productos, debido a la preferencia que les da la ciudadanía a los productos de la empresa en estudio; representando ello una **amenaza**, ya que la actividad comercial de la empresa debe mejorar para competir con los negocios pequeños que venden algunos de los productos que se expenden en la misma.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

Paso 1: Identificar las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la empresa.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades que se han evidenciado son:

1.- El comercio contribuye a economía.

- 2.-Tasa interés activa se mantienen.
- 3.-El comercio genera beneficios socio-culturales.
- 4.-Tecnología de punta para el sector comercial.
- 5.-Aumento de la calidad de alimento de ciertas especies animales.
- 6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores.
- 7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.
- 8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.

AMENAZAS: Las amenazas detectadas son:

- 1.- Subida de la inflación.
- 2.- Existencia de servicios sustitutos.
- 3.- Aumento del desempleo.
- 4.-Existencia de rivalidad entre competidores.
- 5.-Inseguridad en el panorama político.
- 6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos.
- 7.- El ingreso o remuneración percibida mensualmente no cubre la totalidad de la canasta básica familiar.
- 8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.

Paso 3: Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: Oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.

Paso 4: Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

**CUADRO N.º 5
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	SUSTENTACIÓN	PAGINAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES					
1.- El comercio contribuye al crecimiento del PIB	Factor Económico	53 a la 57	0,09	3	0,27
2.-Tasa interés activa bajas se mantienen.	Factor Económico	53 a la 57	0,07	4	0,28
3.-El comercio genera beneficios socio-culturales.	Factor Social	57 a la 58	0,09	3	0,27
4.-Tecnología de punta para el sector comercial.	Factor Tecnológico	58 a la 60	0,06	4	0,24
5.-Aumento de la calidad de alimento de ciertas especies animales.	Factor Social	57 a la 58	0,08	4	0,32
6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores.	Matriz Porter	60 a la 64	0,06	3	0,18
7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.	Matriz Porter	60 a la 64	0,08	4	0,32
8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.	Matriz Porter	60 a la 64	0,1	3	0,3
AMENAZAS					
1.- Subida de la inflación.	Factor Económico	53 a la 57	0,06	1	0,06
2.- Existencia de servicios sustitutos.	Matriz Porter	60 a la 64	0,04	1	0,04
3.- Aumento del desempleo.	Factor Económico	53 a la 57	0,04	2	0,08
4.-Existencia de rivalidad entre competidores.	Matriz Porter	60 a la 64	0,05	2	0,1
5.-Inseguridad en el panorama político.	Factor Político	52 a la 53	0,05	1	0,05
6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos.	Factor Político	52 a la 53	0,04	2	0,08
7.- Los ingresos percibidos como remuneración no cubren el costo de la canasta básica familiar	Factor Económico	53 a la 57	0,05	2	0,1
8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.	Matriz Porter	60 a la 64	0,04	2	0,08
			1		2,77

Elaboración: La autora

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – EFE

Luego realizar la ponderación de cada una de las **oportunidades** y **amenazas** de la empresa DILAVCO, de la ciudad de Francisco de Orellana, se obtuvo un valor de 2,77 puntos, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir la empresa tiene que aprovechar las oportunidades de mercado para responder a las amenazas.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANÁLISIS INTERNO

HISTORIA DE LA EMPRESA

DILAVCO es una empresa familiar que nace hace 6 años como una respuesta a la demanda que existe en la provincia Francisco de Orellana para alimentar y mantener a las distintas clases de animales que se empiezan a crear como emprendimientos de los habitantes de esta región.

En virtud de la demanda de los productos, DILAVCO decide hace 2 años abrir una sucursal en la ciudad de Lago Agrio, con lo que ha generado hasta la actualidad 25 plazas de empleo directo.

Hasta la fecha cuenta con 70 clientes que son considerados fijos para nuestra empresa.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

No se encuentra definida formalmente.

PRINCIPIOS DE LA EMPRESA:**MEJORAMIENTO CONTINUO. –**

Ser competitivos haciendo buen uso de las instalaciones y variedad de productos que comercializa la empresa, es decir siendo eficaces y eficientes en todos los procesos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. –

Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valores agregados a los productos que oferta la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO. –

Trabajar en un ambiente de cooperación mutua, donde los trabajadores ayuden a la superación de la empresa, beneficiándose mutuamente.

CULTURA DE SERVICIO. –

Fomentar en los empleados una mentalidad de calidad total en el servicio, para brindar un excelente servicio.

VALORES DE LA EMPRESA:

- Honestidad
- Perseverancia
- Puntualidad
- Respeto
- Lealtad

LOCALIZACIÓN

Micro-localización:

DILAVCO es una empresa dedicada a la comercialización de balanceados, está ubicada en la ciudad Francisco de Orellana, provincia del mismo nombre, específicamente en las calles Eugenio Espejo y Amazonas.

GRÁFICO N°3 MICROLOCALIZACIÓN



Fuente: Google Maps
Elaboración: la Autora

Esta empresa tiene una sucursal ubicada en la ciudad de Lago Agrio, en las calles Vicente Rocafuerte s/n y Guayaquil.

La empresa se encuentra registrada en el SRI como persona natural, cuyo RUC es: 1716882905001, a nombre de Moreno Cely José Luis.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La empresa DILAVCO es una empresa que está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, como una Compañía Limitada, su representante legal es el señor Moreno Cely José Luis, quien es la Gerente de la empresa.

ORGANIZACIÓN

Tomando en cuenta la necesidad de una estructura organizada funcional, para efectos de un correcto y eficaz desarrollo de las actividades empresariales, la empresa cuenta con el organigrama estructural.

PERSONAL DE LA EMPRESA

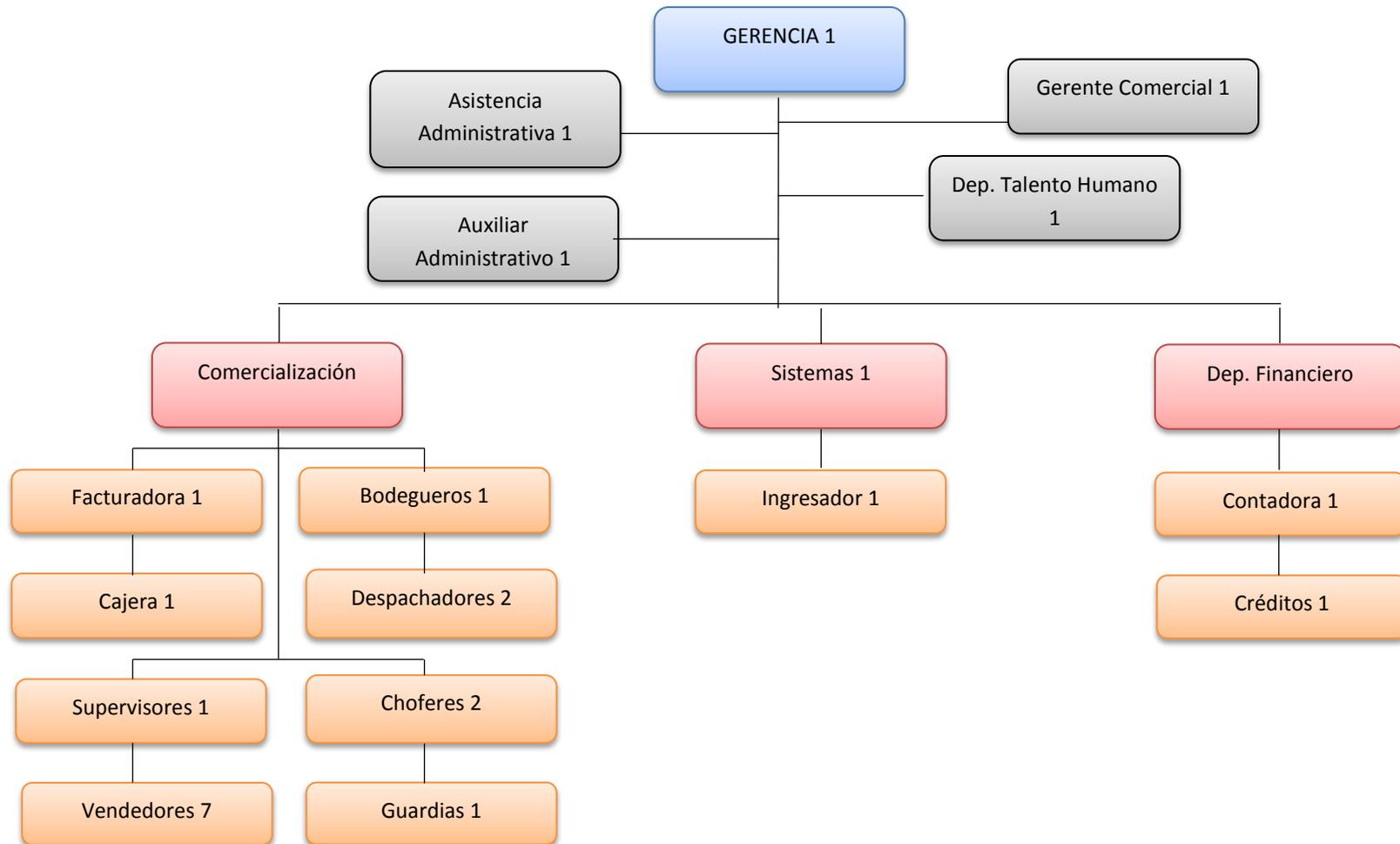
**CUADRO N°6
NÓMINA DE EMPLEADOS**

Nº	NOMBRES	CARGO
1	MORENO CELY JOSE LUIS	GERENTE
2	ROGEL TIPAN EMILIO JOSE	GERENTE COMERCIAL
3	SOTO RIOFRIO MONICA MARIA	CONTADORA
4	JUMBO SARANGO FANNY LIZET	RECURSOS HUMANOS
5	AGURTO RIVAS MELIDA CECIBEL	CREDITOS Y COBRANZAS
6	RIVERA BAMBAGUE EIDER LAUREANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
7	NOBLECILLA FREIRE KEVIN ANDRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
8	SALTOS MIGUEZ JOSE ELIECER	SISTEMAS
9	SOLANO SOLANO DAISY ANDREINA	FACTURADORA
10	SANCHEZ CHASILUISA JUAN JAVIER	INGRESADOR
11	CASTILLO TORRES GUIDO GEOVANNY	SUPERVISOR
12	CHAVEZ CHIMBORAZO EDGAR JAVIER	DESPACHADOR
13	GARCES RAMIREZ LUIS JAVIER	DESPACHADOR
14	SARANGO JIMA JHONNY MARCELO	BODEGUERO
15	CANDO CANDO DIMAS RAUL	CHOFER
16	LEMA MONTESDEOCA HERNAN WILBERTO	CHOFER
17	VARGAS MENESES GEISY MARISELA	CAJA
18	NOLE CORDOVA WILIAN JONNY	GUARDIA
19	CEDEÑO LARA ERICK ALEXIS	VENDEDOR
20	CHARRO JIMENEZ ANDRES EDUARDO	VENDEDOR
21	CHACHA JIMA JUAN ANDRES	VENDEDOR
22	REGALADO JIMENEZ JAIRO JOSÉ	VENDEDOR
23	LESCANO MERA MIGUEL ANGEL	VENDEDOR
24	GONZALES MERINO RAFAEL FELIPE	VENDEDOR
25	JUAN PEDRO CAPELLO CEDILLO	VENDEDOR

Fuente: Empresa DILAVCO

Elaboración: La autora

GRÁFICO N.º 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ANTECEDENTES

SITUACIÓN ACTUAL

La empresa DILAVCO, es una empresa dedicada a la venta y distribución de productos balaceados para la crianza de animales de diferente especie. Según la entrevista realizada al gerente manifestó que los departamentos de la empresa se desenvuelven de la siguiente manera: dentro del área administrativa consta 5 personas, en el área de comercialización constan 16 personas, en el área de sistemas 2 personas y en el área financiera constan 2 personas dándonos un total de 25 empleados, en la empresa se distinguen diferentes factores que inciden en el buen desempeño de la misma, uno de ellos que le favorece es que cuenta con una tecnología de vanguardia para mantenerse líder en el mercado y posee un alto nivel de experiencia que ha permitido que vaya acorde al mercado cambiante.

Respecto al departamento de finanzas existe 2 persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, la financiera y Contadora, quienes realiza los registros de la misma, así como la declaración de impuestos y otros temas relacionados a esta área. La situación económica de la empresa es buena ya que genera utilidades y no se trabaja a pérdida en ningún mes del año, esta situación se ve reflejada en que no existe retraso en los sueldos, no tiene pasivos mayores y los sueldos están regidos por el salario promedio de la región.

En cuanto a la planificación estratégica en la comercializadora no se la realiza adecuadamente, debido a la falta de un área destinada a marketing tan solo se ha realizado algo muy discreto en venta directa, pero de una forma muy empírica.

Por otro lado, respecto a la publicidad y promociones no se realizan adecuadamente lo que hace evidente el bajo posicionamiento en el mercado. Así mismo es necesario que se le motive e incentive a los empleados y así cumplan sus labores diarias de manera eficiente y eficaz; también la falta de capacitación de los directivos y empleados y por último se debe implementar el uso de uniformes diarios en los empleados.

Es así que es de vital importancia elaborar un plan estratégico, ya que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Además, proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste.

MARKETING MIX

PRODUCTO

La empresa DILAVCO, ofrece la comercialización de productos alimenticios balanceados para animales de diferente especie como:

- Balanceados para cerdos.
- Balanceados para pollos.
- Balanceados para peses.

GRÁFICO Nº 5

PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA DILAVCO



Fuente: Balanceados Nutrientes
Elaboración: La autora

PRECIO

La empresa DILAVCO, ofrece una variedad de precios, los mismos que varían dependiendo de la marca, calidad y garantías del producto; todo ello acatando al tipo de productos que los clientes soliciten.

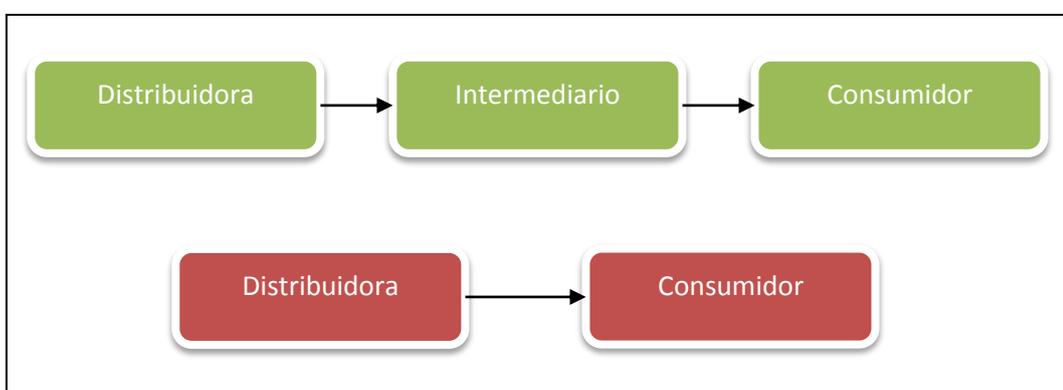
Los precios fijados por la empresa son adecuados y coherentes al segmento de mercado al cual está dirigida la empresa, cuenta con varios proveedores, lo que le permite tener la capacidad para ofrecer una gran diversidad de productos, que hace que sean accesibles para todas las personas que necesiten utilizarlos, los mismos que siempre están a la vanguardia con altos estándares de calidad.

PLAZA

La plaza es de vital importancia, ya que los clientes deben encontrar facilidades en la accesibilidad, en cuanto al tiempo y la cercanía al lugar donde se localiza la comercializadora.

Para la comercialización de los productos de La empresa DILAVCO, se utiliza dos tipos de canales de comercialización: el primer canal será Distribuidora-Intermediario-Consumidor Final ya que nuestro producto también está destinado a las tiendas, bares, etc.; para que estos posteriormente hagan llegar el producto al consumidor final; y el segundo canal se hará llegar directamente al consumidor final.

GRÁFICO Nº 6
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN



Elaboración: La autora

PROMOCIÓN-PUBLICIDAD

La empresa DILAVCO, realiza publicidad rara vez, lo que hace evidente el bajo posicionamiento de la empresa en el mercado y una imagen poco innovadora y limitada para los clientes.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA DILAVCO

1.- ¿Indiqué en qué fecha empezó a funcionar la empresa Dilavco?

El gerente Moreno Cely José Luis, manifestó que la empresa inicio sus actividades hace 6 años el 19 de enero del 2011.

2.- ¿La empresa actualmente cuenta con un plan de estratégico?

El señor Moreno Cely José Luis Gerente de la comercializadora indicó que no cuenta con un plan estratégico, las diferentes actividades se realizan de una forma empírica sin embargo la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para ejecutar un plan estratégico el mismo que le permita espádice dentro del mercado.

3.- ¿Qué funciones desempeña Ud. como gerente de la empresa Dilavco?

El entrevistado indicó que como gerente desempeña las siguientes funciones: representa a la empresa jurídica y extrajudicial, realiza contactos con los proveedores, autorizar, aprobar, actividades de mercadotecnia, contratar el personal, mantener buena imagen de la empresa, realizar convenios con empresas, instituciones, resolver problemas, entre otras.

4.- ¿La empresa dilavco tiene definida su misión y visión?

Al respecto el gerente Moreno Cely José Luis manifestó que la empresa no tiene definida su misión y visión.

5.- ¿Indique cuáles son los principios y valores con que cuenta la empresa?

La entrevistada supo indicar lo siguiente:

Principios De La Empresa:

Mejoramiento Continuo. –

Ser competitivos haciendo buen uso de las instalaciones y variedad de productos que comercializa la empresa.

Satisfacción del Cliente. –

Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes.

Trabajo en Equipo. –

Trabajar en un ambiente de cooperación mutua, donde los trabajadores ayuden a la superación de la empresa.

Cultura de Servicio. –

Fomentar en los empleados una mentalidad de calidad total en el servicio, trabajando con agilidad.

VALORES DE LA EMPRESA:

- ❖ Honestidad
- ❖ Perseverancia
- ❖ Puntualidad
- ❖ Respeto
- ❖ Lealtad

6. ¿La empresa cuenta una imagen corporativa qué la identifique?

Al respecto el gerente Moreno Cely José Luis expresa que, si cuenta la empresa con una imagen corporativa que la identifique, sin embargo, es necesario que se la promocióne para una mejor imagen de la empresa.

7. ¿Indique que productos comercializa la empresa Dilavco?

El entrevistado indicó que entre los productos que comercializa la empresa a sus clientes son: Productos necesarios para la alimentación y crianza de animales como cerdos, pollos, peses etc.

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y que cargos desempeñan?

Respecto a esta interrogante supo manifestar la gerente que cuenta con 25 empleados distribuidos en personal administrativo y operativo.

9. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?

Manifestó el gerente que todo el personal labora en forma eficiente, es por ello que se encuentra comprometido con la empresa y por ende existe un excelente clima laboral.

10. ¿Qué relación mantiene con los trabajadores de la empresa?

El gerente Moreno Cely José Luis manifiesta que mantiene una buena relación entre los empleados, por lo tanto, se sienten completamente a gusto trabajando en la empresa, lo que facilita la ejecución de sus labores.

11. ¿Se preocupa la empresa por brindarles capacitación continua a los empleados?

En cuanto se refiere a la capacitación el gerente manifiesta que, si se realiza capacitaciones a los empleados de la empresa, pero muy rara vez. Por lo que es necesario establecer un plan de capacitación para los empleados.

12. ¿La empresa le motiva e incentiva al personal de diferentes maneras?

El gerente expresa que los empleados son bien remunerados, pero en cuanto a motivación e incentivos no se realiza, por lo que es necesario que se establezca un plan de motivaciones e incentivos.

13. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con información personal de sus clientes?

Al respecto el gerente Moreno Cely José Luis manifestó que si tiene un registro de los clientes que generalmente son fieles a la empresa con todos sus datos personales.

14. ¿Indique cuáles son los clientes de la empresa?

El entrevistado indicó que la empresa dilavco, tiene como clientes a todo público, entre ellos: las familias, profesionales, y toda la ciudadanía en general que requiere adquirir productos de primera necesidad.

15. ¿Los proveedores que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?

El entrevistado manifestó que la empresa dilavco, mantiene sus proveedores locales de las diferentes zonas de la ciudad, y nacionales de las diferentes provincias del país; los cuales le garantizan calidad, y entrega oportuna.

16. ¿Qué productos cree que pueden sustituir a los productos que comercializa la empresa?

Al respecto a esta interrogante el gerente contestó que dentro que la empresa dilavco, tenemos como productos sustitutos productos derivados de granos como maíz, harinas etc.

17. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?

La entrevistada indicó que la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Orellana, calles Eugenio Espejo y Amazonas.

18. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?

Manifiesta el gerente que la promoción y publicidad que realiza la empresa dilavco, en la actualidad es rara vez, lo que hace evidente el bajo posicionamiento y una imagen poco innovadora y limitada para los clientes. Entre las promociones que se realiza tenemos: descuentos a los clientes fijos e instituciones.

19. ¿Para el ingreso del personal a la empresa lo hacen a través de:

El entrevistado supo dar a conocer que la manera como ingresa el personal es a través de una publicación en la prensa y luego se

selecciona a los posibles candidatos, para ejecutar una entrevista y proceder a la contratación de la persona idónea en el cargo que se necesite.

Análisis Personal:

A través de la entrevista realizada al gerente se pudo determinar que la comercializadora tiene algunas falencias como:

- ✓ No se cuenta con una planificación estratégica
- ✓ No se brinda incentivos a los empleados
- ✓ Falta de capacitación a todos los empleados
- ✓ Falta de campañas publicitarias

Mismos problemas que pueden resolverse mediante la Propuesta de un Plan Estratégico el mismo que guie al Gerente a tener un mejor manejo de sus actividades y brindar así un servicio excelente a la ciudadanía.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA DILAVCO

PREGUNTA N° 1

¿La Relación Y Cooperación que Usted mantiene con el gerente y el personal de la empresa es?

CUADRO N.º 7		
RELACIÓN CON EL GERENTE		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	23	92,00
Buena	2	8,88
Mala	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora

Grafico N° 7



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante indicaron los empleados en un 92% que mantienen una excelente relación con la gerente y el 8% indicaron que es buena. Por lo que se evidencia que en su mayoría los empleados mantienen una excelente relación con la gerente de la distribuidora.

PREGUNTA N° 2

¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

CUADRO N.º 8		
TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 a 2 años	2	8,00
2 a 3 años	3	12,00
Más de 3 años	20	80,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora

Grafico N° 8



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas, se puede determinar que el 80% de los encuestados vienen trabajando más de 3 años, el 12% de 2 a 3 años y por último con el 8% de 1 a 2 años. Por lo que se concluye que la mayoría de los empleados de la distribuidora tienen una estabilidad laboral, por cuanto llevan laborando más de 2 años.

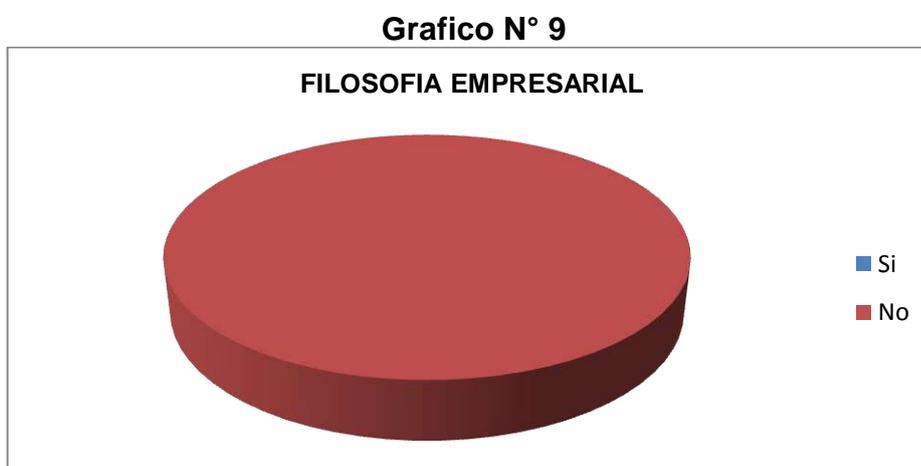
PREGUNTA N° 3

¿Cuenta la empresa dilavco, con filosofía empresarial como: misión, visión valores?

CUADRO N.º 9		
FILOSOFIA EMPRESARIAL		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00
No	25	100,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante el total de los empleados encuestados que laboran en la distribuidora indicaron en su totalidad es decir el 100% no tienen definidas su filosofía empresarial.

PREGUNTA N° 4

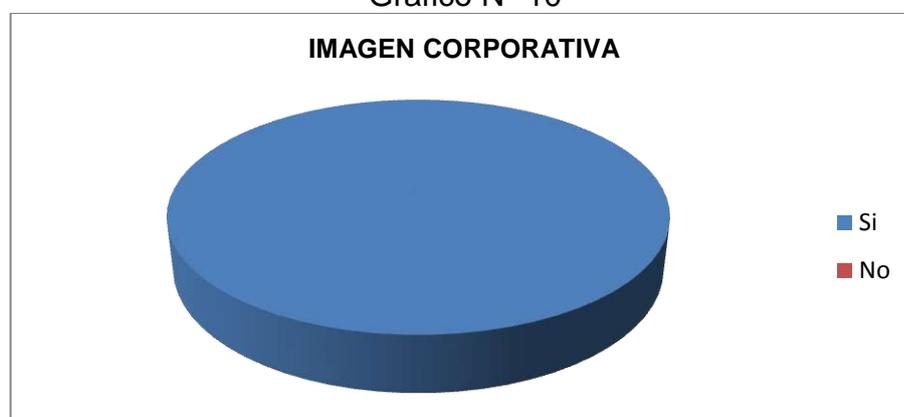
¿La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifique?

CUADRO N.º 10		
IMAGEN CORPORATIVA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	100,00
No	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora

Grafico N° 10



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al respecto a esta interrogante los empleados que laboran en la comercializadora indicaron el 100% que, si cuenta con la imagen corporativa, por lo que es necesario que se siga poniendo énfasis en dar a conocer la imagen corporativa para que sea identificada la empresa.

PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte la empresa dilavco?

CUADRO N.º 11		
CAPACITACIÓN		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0.00
No	25	100.00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a lo que se refiere si han recibido capacitación por parte de la empresa, manifiestan el 100% que no han recibido capacitación por parte de la empresa. Por lo que es necesario que se ejecute un plan de capacitación para el personal de la empresa.

PREGUNTA N° 6

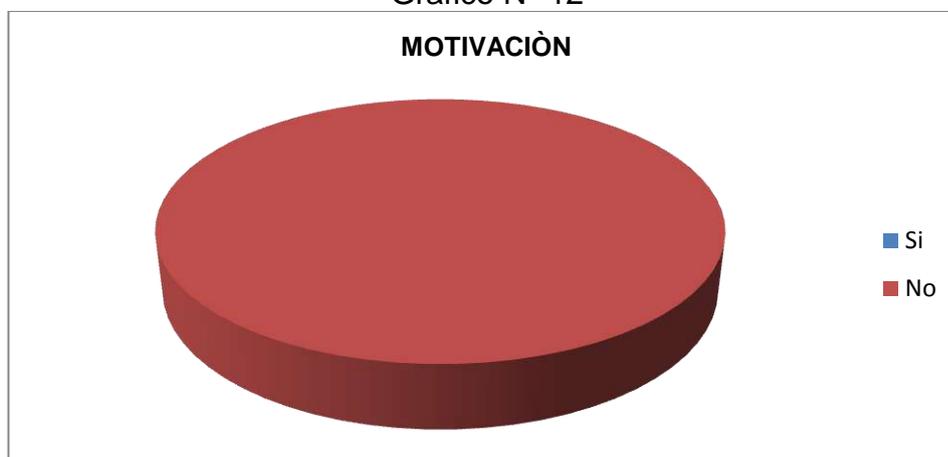
¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

CUADRO N.º 12		
MOTIVACIÓN E INCENTIVOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00
No	25	100,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora

Grafico N° 12



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados encuestados el 100% indicaron que la empresa no les brinda motivación e incentivos. Por lo tanto, se concluye que es necesario que se motive e incentive a los empleados y así cumplan sus labores diarias de manera eficiente y eficaz.

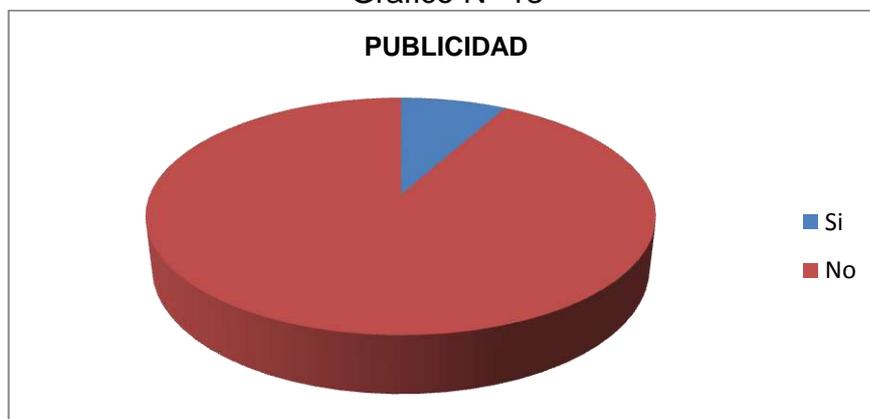
PREGUNTA N° 7

¿Se realiza publicidad para difundir la imagen de la empresa y dar a conocer los productos que comercializa?

CUADRO N.º 13		
PUBLICIDAD		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	8,00
No	23	92,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora

Grafico N° 13



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados encuestados el 92% indicaron que la empresa no realiza publicidad para dar a conocer los productos que comercializa, mientras que en un mínimo porcentaje el 8% expresan que, si realizan, pero muy rara vez.

PREGUNTA N° 8

¿Realiza promociones la empresa con el fin de atraer más clientes?

CUADRO N.º 14		
PROMOCIONES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	4,00
No	24	96,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora

Grafico N° 14



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante el 96% manifiesta que no realiza la distribuidora promociones para incentivar la venta de los productos y el 4% sí. Por lo que se concluye que la empresa requiere que se elabore un plan de promociones y así incrementar las ventas.

PREGUNTA N° 9

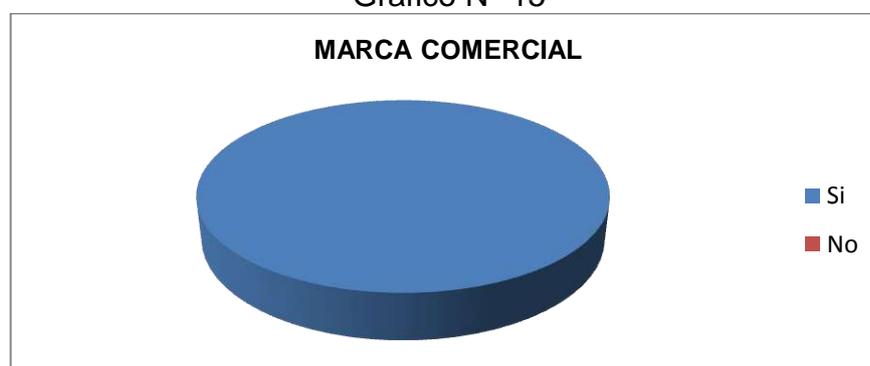
¿Cree que es necesario que se mejore la razón social de la empresa?

CUADRO N.º 15		
MARCA COMERCIAL		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	100,00
No	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado: La autora

Grafico N° 15



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante manifestaron en su totalidad los 25 empleados que laboran en la empresa que representa el 100%, que si es necesario que se mejore la razón social de la empresa.

PREGUNTA N° 10

¿Personalmente que desearía que la empresa le proporcione para cumplir satisfactoriamente sus labores?

CUADRO N.º 16		
QUE LE GUSTARIA QUE LE PROPORCIONE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Funciones bien distribuidas	22	88,00
Capacitación permanente	2	8,00
Motivación - Incentivos	1	4,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora

Grafico N° 16



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante el 88% manifestaron que les gustaría que se les distribuya bien las funciones, el 8 % que les capacite permanentemente y el 4% que se les motive e incentive.

PREGUNTA N° 11

¿Cree usted que la empresa dilavco necesita de la implementación de un plan estratégico?

CUADRO N.º 17		
PLAN ESTRATÉGICO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	100,00
No	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados encuestados el 100% manifiesta que, si es necesario que la empresa implemente un plan estratégico, que le permita desarrollar estrategias para mejorar la rentabilidad e incrementar los clientes a la empresa, a través de su promoción y difusión de la empresa.

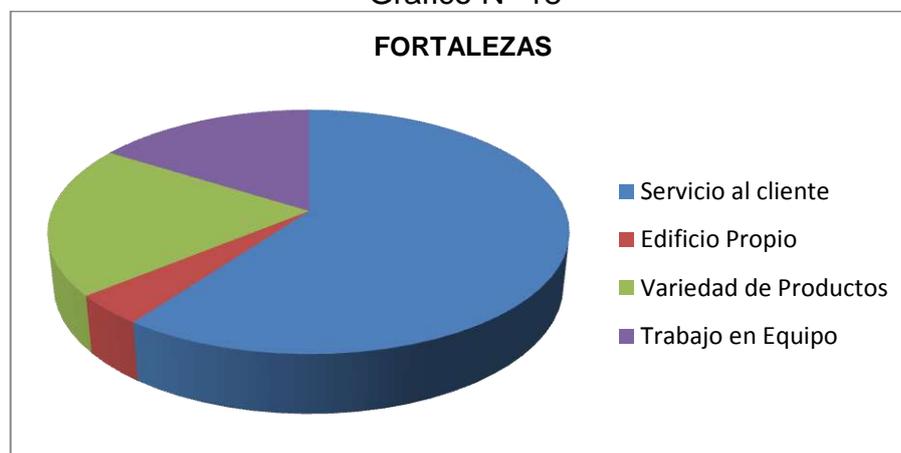
PREGUNTA N° 12

¿A su criterio cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?

CUADRO N.º 18		
FORTALEZAS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Servicio al cliente	15	60,00
Edificio Propio	1	4,00
Variedad de Productos	5	20,00
Trabajo en Equipo	4	16,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora

Grafico N° 18



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a este ítem la mayoría de encuestados consideran en un 60,00% que una de las fortalezas que tiene la empresa es el servicio al cliente, el 20,00% es la variedad de productos, el 4,00% que la empresa cuenta con edificio propio, el 16,00% manifiesta que es el trabajo en equipo.

CUADRO N.º 19		
DEBILIDADES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vestimenta del personal	1	4,00
Poco crédito a los clientes	3	12,00
Falta de conocimiento de los productos	7	28,00
Falta Publicidad	14	56,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora

Grafico N° 19



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Esta interrogante es de gran interés a considerarse en la empresa, ya que un 4,00% de los empleados respondieron que una de las debilidades es no contar con un uniforme el personal que atiende al público, el 12,00% poco crédito a los clientes, el 28,00% falta de conocimiento de los productos, y el 56,00% falta de publicidad.

PREGUNTA N° 13

¿Considera justo el salario que percibe por su trabajo dentro de la empresa?

CUADRO N.º 20		
SALARIO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	25	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado: La autora



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados de la empresa en un 100% indicaron que están de acuerdo con el salario que perciben por el trabajo que realizan.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DILAVCO

Pregunta N° 1

¿Cómo considera usted el servicio y atención que presta la empresa?

CUADRO N.º 21		
SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	15	21,43
Bueno	45	64,28
Regular	10	14,28
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado: La autora

Grafico N° 21



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 64,28% considera que el servicio que presta la empresa es Bueno, el 21,43% que es muy bueno y el 14,28% creen que es regular, Esta situación evidencia que existe una falencia por parte de personal en lo referente a los servicios que presta el personal lo que se puede dar por la falta de capacitación al mismo.

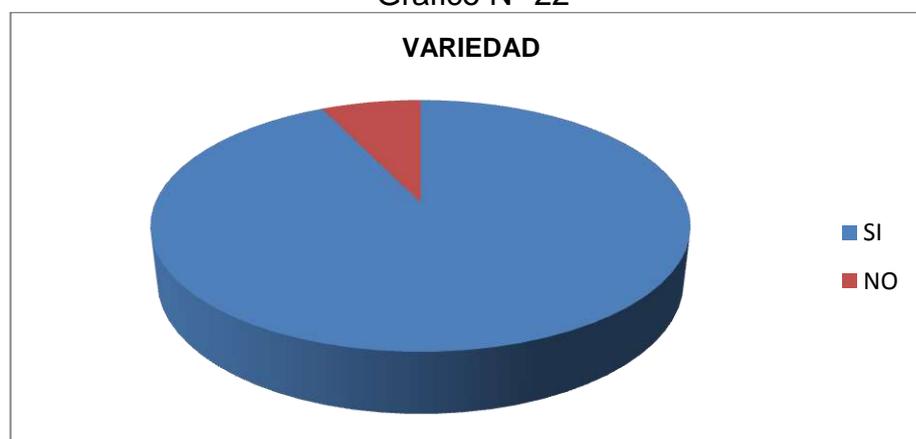
PREGUNTA N° 2

¿Usted encuentra variedad en los productos?

CUADRO N.º 22		
VARIEDAD EN LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	65	92,86
NO	5	7,14
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 22



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que el 92,86% de los encuestados encuentra variedad en los productos; mientras, que el 7,14% de los encuestados opinan que no hay variedad, ya que muchos de ellos compran con frecuencia un solo producto.

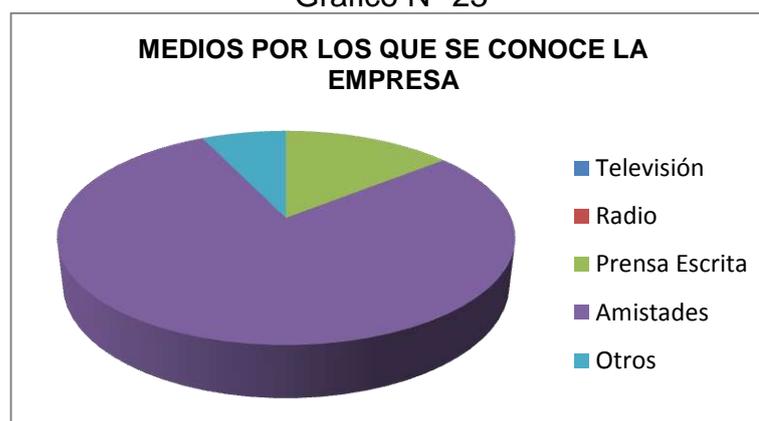
PREGUNTA N° 3

¿indique el medio por el cual conoce la empresa dilavco?

CUADRO N.º 23		
MEDIOS POR LOS QUE SE CONOCE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Televisión	0	0,00
Radio	0	0,00
Prensa Escrita	10	14,28
Amistades	55	78,57
Otros	5	7,14
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 23



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados se conoce que el 78,57% conocen la distribuidora a través de amistades, el 14,28% por la prensa y el 7,14% por otros medios. Por lo que se concluye que en su mayoría tienen conocimiento de la empresa por amistades, atraídos por la calidad de los productos y el excelente servicio que brindan.

PREGUNTA N° 4

¿Por qué motivo adquiere los productos en la empresa Dilavco?

CUADRO N.º 24		
MOTIVO QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Garantía	40	57.14
Calidad	25	35.71
Atención al Cliente	35	50.00
Precios Bajos	15	21.43
Otros	10	14.28

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 24



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 57,14% expresaron que el motivo que adquiere los productos en la distribuidora es por su garantía, el 35,71% por su calidad, el 50,00% atención al cliente, el 21,43% Atención del cliente y con un mínimo porcentaje de 14,28% otros motivos. Se evidencia que en su mayoría los clientes se ven atraídos por su garantía y calidad.

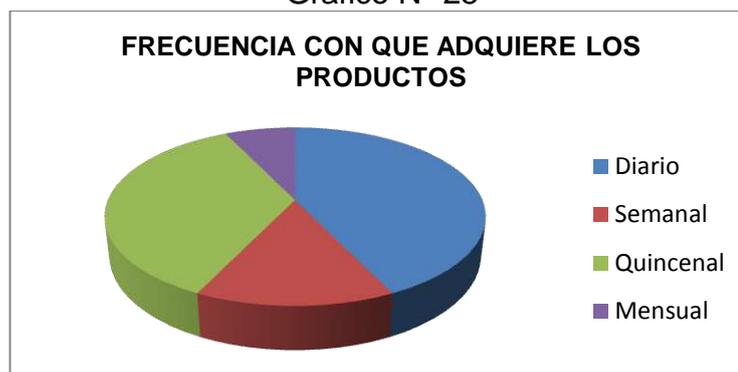
PREGUNTA N° 5

¿Con que frecuencia adquiere los productos en la empresa dilavco?

CUADRO N.º 25		
FRECUENCIA CON QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diario	30	42,86
Semanal	10	14,28
Quincenal	25	35,71
Mensual	5	7,14
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 25



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta pregunta los clientes indicaron que adquieren los productos diariamente el 42,86%, quincenalmente el 35,71%, semanalmente el 14,28% y mensualmente el 7,14%; ya que son productos de primera necesidad que se consumen constantemente en las familias.

PREGUNTA N° 6

¿Cómo califica los productos que comercializa la empresa dilavco??

CUADRO N.º 26		
COMO CALIFICA LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Buena calidad	45	64,28
Mediana calidad	10	14,28
Regular	15	21,42
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 26



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta pregunta el 64,28% indicó que califica a los productos que comercializan la empresa como de buena calidad, el 21,42% regular, y el 14,28% mediana calidad.

PREGUNTA N° 7

¿Ha recibido promociones en la empresa dilavco?

CUADRO N.º 27		
PROMOCIONES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	20	28,57
NO	50	71,42
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los clientes sobre si han recibido alguna promoción por su compra en la empresa el 28,57% expresaron que sí y el 71,42% nos indicaron que no han recibido ninguna promoción por sus compras.

PREGUNTA N° 8

¿Tiene conocimiento de todos los productos que comercializa la empresa dilavco?

CUADRO N.º 28		
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	55	58,57
NO	15	21,42
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta pregunta el 58,57% manifiesta que si tienen conocimiento de todos los productos que comercializa la distribuidora, mientras que el 21,42% no conocen. De los resultados obtenidos se concluye que hace falta incrementar un plan de publicidad y así dar a conocer todos los productos que comercializa la empresa.

PREGUNTA N° 9

¿Cree usted que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

CUADRO N.º 29		
MEJORAMIENTO DE LA MARCA COMERCIAL		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	60	85,71
NO	10	14,28
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 29



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según esta pregunta los clientes indicaron el 85,71% que, si es necesario que se mejore la marca comercial, es decir que se mejore la exhibición de algunos productos que comercializa la distribuidora, mientras que en un menor porcentaje con 14,28% manifestaron que no es necesario.

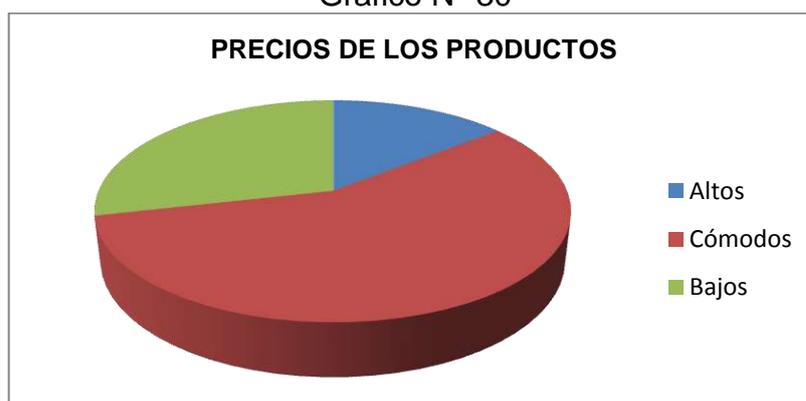
PREGUNTA N° 10

¿Cómo considera usted los precios que está pagando por los productos?

CUADRO N.º 30		
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altos	10	14,28
Cómodos	40	57,14
Bajos	20	28,57
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 30



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta pregunta el 57,14% manifiestan que los precios que pagan por los productos son cómodos, el 28,57% bajos y en un mínimo porcentaje con 14,28% indicaron que son altos los precios.

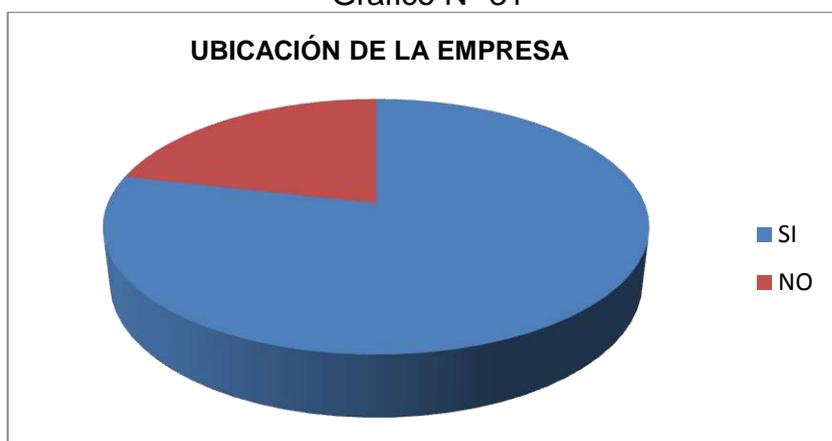
PREGUNTA N° 11

¿Ud. Cree que la ubicación de la empresa es un buen lugar estratégico?

CUADRO N.º 31		
UBICACIÓN DE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	55	78,57
NO	15	21,42
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 31



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó sobre la ubicación de la empresa el 78,57% opinan que la empresa si está ubicada en un lugar estratégico y donde es fácil acudir, mientras que el 21,42% de los clientes opinan que no es un lugar estratégico ya que muchos no la conocen a la empresa.

PREGUNTA N° 12

¿Para usted cuál cree que son las causas (debilidades) que no le están permitiendo a la empresa sobresalir en el mercado?

CUADRO N.º 32		
CAUSAS PARA NO SOBRESALIR EN EL MERCADO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Falta de Promociones	35	50,00
Falta de Publicidad	15	21,43
Falta de Incentivos	20	28,57
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 32



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó a los clientes cuales creen que son las causas para que la empresa no pueda sobresalir en el mercado y el 50% nos indicó que es la falta de promociones, el 21,43% por falta de publicidad y el 28,57% por falta de incentivos.

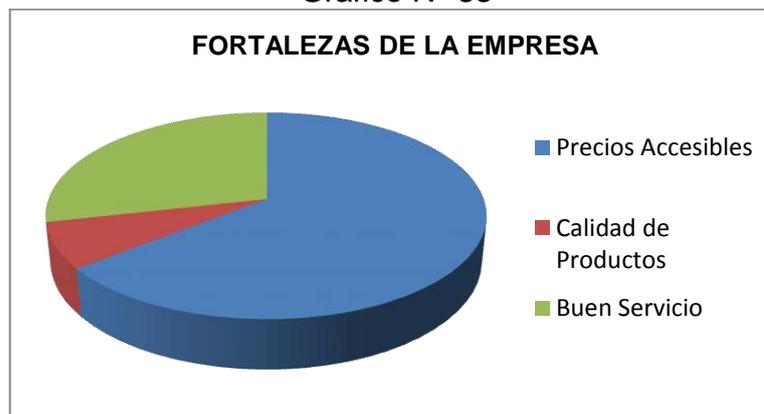
PREGUNTA N° 13

¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?

CUADRO N.º 33		
FORTALEZAS DE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Precios Accesibles	45	64,28
Calidad de Productos	5	7,14
Buen Servicio	20	28,57
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 33



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó por las fortalezas que tiene la empresa y los clientes respondieron el 64,28% que son los precios accesibles, el 7,14% la calidad de los productos y el 28,57% opinan que es el buen servicio que les brindan los empleados de la empresa.

PREGUNTA N° 14

¿Cree usted que el personal de la empresa dilavco debe ser capacitado para mejorar la atención al cliente?

CUADRO N.º 34		
CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	60	85,71
NO	10	14,28
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 34



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al respecto los clientes de la empresa manifestaron en un 85,71% que, si se debería capacitar al personal en cuanto atención al cliente puesto que en algunas ocasiones el personal está de mal humor, no dan explicaciones cuando se solicita; mientras que el 14,28% indicaron que no puesto que son educados y demuestran buena atención.

PREGUNTA N° 15

¿Recomendaría usted que adquieran los productos que comercializa la empresa por su calidad?

CUADRO N.º 35		
RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	70	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	70	100

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado: La autora

Grafico N° 35



Elaborado: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes encuestados expresan que si recomendarían los productos que comercializa la empresa por su calidad. Lo que se evidencia que los clientes en su totalidad tienen una respuesta positiva a esta interrogante, pues indica que la empresa se encuentra en un buen momento y con aspiraciones de crecer más, siendo esto importante para la misma.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

Paso 1: Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

FORTALEZAS: Entre las fortalezas detectadas tenemos:

- 1.- Personal comprometido con la empresa.
- 2.- Estabilidad laboral de los empleados.
- 3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.
- 4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.
- 5.- La empresa cuenta con recursos necesarios para un plan de expansión.
- 6.- Buena atención al cliente.
- 7.- Fidelidad de los clientes.
- 8.- Ubicación céntrica y adecuada

DEBILIDADES: Las debilidades que logramos detectar son:

- 1.- Falta de la misión y visión en la empresa.
- 2.- Falta de capacitación al personal.
- 3.- Los empleados no cuenta con un uniforme con el logotipo de la empresa.
- 4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.

5.- Personal medianamente motivado e incentivado.

6.- Deficiente aplicación de la publicidad.

7.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.

Paso 3: Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2

Paso 4: Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

CUADRO N.º 36
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	SUSTENTACIÓN	PAGINAS N°	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERACIÓN
FORTALEZAS					
1.- Personal comprometido con la empresa.	E. Gerente	P.9	0,1	4	0,4
2.- Estabilidad laboral de los empleados.	E. Empleados	P.2	0,08	4	0,32
3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.	E. Empleados	P.1	0,09	3	0,27
4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.	E. Clientes	P.2	0,06	4	0,24
5.- La empresa cuenta con recursos necesarios para un plan de expansión	E. Gerente	P.2	0,08	4	0,32
6.- Buena atención al cliente.	E. Clientes	P.1	0,08	3	0,24
7.- Fidelidad de los clientes.	E. Clientes	P.15	0,07	4	0,28
8.- Ubicación céntrica y adecuada.	E. Clientes	P.11	0,09	3	0,27
DEBILIDADES					
1.- Falta de la misión y visión en la empresa.	E. Empleados, Gerente	P.4, P.3	0,06	2	0,12
2.- Falta de capacitación al personal.	E. Empleados	P.5	0,04	1	0,04
3.- Múltiples funciones del gerente.	E. Gerente	P.3	0,06	2	0,12
4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.	E. Gerente	P.2	0,06	2	0,12
5.- Personal medianamente motivado e incentivado.	E. Empleados	P.6	0,05	1	0,05
6.- Deficiente aplicación de la publicidad.	E. Gerente	P.18	0,04	2	0,08
7.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.	E. Clientes	P.7	0,04	2	0,08
			1		2,95

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: La autora

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI

Luego realizar la ponderación de cada una de las fortalezas y debilidades de la empresa dilavco se obtuvo un valor de 2,95 puntos lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa necesita desarrollar estrategias que le permitan contrarrestar las debilidades, para así aprovechar las fortalezas.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DILAVCO

A continuación, se presenta los pasos para el desarrollo de la matriz FODA:

PASO 1: Resumen de factores externos e internos.

**CUADRO Nº 37
MATRIZ FODA**

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Personal comprometido con la empresa.	1.- Falta de la misión y visión en la empresa.
2.- Estabilidad laboral de los empleados.	2.- Falta de capacitación al personal.
3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.	3.- Múltiples funciones del gerente.
4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.	4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.
5.- La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera.	5.- Personal medianamente motivado e incentivado.
6.- Buena atención al cliente.	6.- Deficiente aplicación de la publicidad.
7.- Fidelidad de los clientes.	7.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.
8.- Ubicación céntrica y adecuada.	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- El comercio contribuye a economía.	1.- Subida de la inflación.
2.-Tasa interés activa se mantienen.	2.- Existencia de servicios sustitutos.
3.-El comercio genera beneficios socio-culturales.	3.- Aumento del desempleo.
4.-Tecnología de punta para el sector comercial.	4.-Existencia de rivalidad entre competidores.
5.-Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos.	5.-Inseguridad en el panorama político.
6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores.	6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos.
7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.	7.- Los ingresos percibidos como remuneración no cubren el costo de la canasta básica familiar.
8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.	8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: La autora

PASO 2: COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

COMO ESTRATEGIA (FO), OFRECER

- **FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

COMO ESTRATEGIA (FA), MEJORAR

- **FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

COMO ESTRATEGIA (DO) SOLUCIÓN

- **DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

COMO ESTRATEGIA (DA) MEJORAR

- **DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**CUADRO N° 38.
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>1.- Personal comprometido con la empresa. 2.- Estabilidad laboral de los empleados. 3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma. 4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad. 5.- La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera. 6.- Buena atención al cliente. 7.- Fidelidad de los clientes. 8.- Ubicación céntrica y adecuada.</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>1.- Falta de la misión y visión en la empresa. 2.- Falta de capacitación al personal. 3.- Múltiples funciones del gerente. 4.-La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica. 5.- Personal medianamente motivado e incentivado. 6.- Deficiente aplicación de la publicidad. 7.-. La empresa no cuenta con un plan de promociones</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIA F.O.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA D.O.</p>
<p>1.- El comercio contribuye a economía. 2.-Tasa interés activa se mantienen. 3.-El comercio genera beneficios socio-culturales. 4.-Tecnología de punta para el sector comercial. 5.-Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos. 6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores. 7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos. 8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.</p>	<p>F3 – O1: Propiciar espacios de cooperación e integración entre el personal, que contribuya al progreso de la empresa.</p> <p>F7 – O3: Incentivar la fidelidad de los clientes mediante campañas promocionales de los productos que ofrece la empresa.</p>	<p>D1 – O6: impulsar la misión, visión valores para la empresa, con la finalidad de que el personal se sienta orientado y comprometido con la empresa.</p> <p>D6, D8 – O7: Realizar programas promocionales y publicitarios para hacer conocer los productos que comercializa, ya que mantiene una variedad de proveedores.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIA F.A.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA D.A.</p>
<p>1.- Subida de la inflación. 2.- Existencia de servicios sustitutos. 3.- Aumento del desempleo. 4.-Existencia de rivalidad entre competidores. 5.-Inseguridad en el panorama político. 6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos. 7.- Los ingresos percibidos como remuneración no cubren el costo de la canasta básica familiar 8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.</p>	<p>F2 – A3: Mantener la estabilidad laboral de los empleados y de esta manera no aumente el desempleo.</p> <p>F8 – A4: Mantener ubicación céntrica y adecuada con la finalidad de que los clientes tengan acceso a la empresa de manera rápida,</p>	<p>D2, D5 – A8: Mantener personal con conocimientos idóneos y preparación adecuada para prestar servicios y atención en la empresa</p> <p>D3 – A8: Las actividades gerenciales estén directamente relacionadas con la planificación, organización, control y dirección de la empresa.</p>

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: La autora

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

**CUADRO N°39
RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Elaborar la misión, visión valores para la empresa, con la finalidad de que el personal se siente orientado y comprometido con la empresa Desarrollar una imagen corporativa que sea innovadora.</p>	<p>Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de que los empleados y clientes tenga una expresión más clara sobre la empresa y además logre un mejor posicionarse en el mercado.</p>
<p>Realizar programas promocionales y publicitarios para hacer conocer los productos que comercializa, ya que mantiene una variedad de proveedores. Comunicar sobre las promociones que ofrece la empresa.</p>	<p>Desarrollar un plan publicitario y de promoción para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa</p>
<p>Mantener personal con conocimientos idóneos y preparación adecuada para prestar servicios y atención en la empresa Las actividades gerenciales estén directamente relacionadas con la planificación, organización, control y dirección de la empresa.</p>	<p>Elaborar un plan de capacitación para los empleados que garantice para la empresa un buen servicio y por ende la satisfacción de los clientes de la empresa</p>
<p>Propiciar espacios de cooperación e integración entre el personal, que contribuya al progreso de la empresa.</p>	<p>Desarrollar un plan de motivación e incentivos para los empleados de la empresa</p>
<p>Mantener la estabilidad laboral de los empleados y de esta manera no aumente el desempleo y existan empleados comprometidos con la empresa. Contar con una ubicación céntrica y adecuada con la finalidad de que los clientes tengan acceso a la empresa de manera rápida,</p>	<p>Implementar un plan de mejoras empresariales mismo que permita al personal y clientes su fidelidad</p>

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: La autora

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DE LA EMPRESA DILAVCO

OBJETIVO GENERAL: elaborar un plan estratégico para la de la empresa Dilavco de la Ciudad de Francisco de Orellana, comercializadora de productos balaceados para animales de diferentes especies.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: La fijación de objetivos es esencial para toda empresa ya que constituyen los cimientos para el logro de resultados planteados y esperados. A continuación, se detalla los objetivos estratégicos:

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

OBJETIVO N° 1: -

Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de que los empleados y clientes tenga una expresión más clara sobre la empresa y además logre un mejor posicionarse en el mercado.

OBJETIVO N° 2: -

Desarrollar un plan publicitario y de promoción para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa

OBJETIVO N° 3: -

Elaborar un plan de capacitación para los empleados que garantice para la empresa un buen servicio y por ende la satisfacción de los clientes de la empresa.

OBJETIVO N° 4: -

Desarrollar un plan de motivación e incentivos para los empleados de la empresa

OBJETIVO N° 5: -

Implementar un plan de mejoras empresariales mismo que permita al personal y clientes su fidelidad

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

ELABORAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL CON LA FINALIDAD DE QUE LOS EMPLEADOS Y CLIENTES TENGA UNA EXPRESIÓN MÁS CLARA SOBRE LA EMPRESA Y ADEMÁS LOGRE UN MEJOR POSICIONARSE EN EL MERCADO.

PROBLEMA:

El desconocimiento de la razón de ser y el futuro empresarial, no mantiene el compromiso necesario de los empleados y autoridades para cumplir los objetivos empresariales.

ESTRATEGIA:

Se delimitará la misión y visión y otros aspectos importantes de la filosofía empresarial; con el fin de identificar la razón de ser de la empresa como los sueños que pretende logra a futuro, de esta manera logra un compromiso más amplio tanto del personal que se encuentra inmerso en la empresa y como el compromiso con el cliente que es la persona más importante para la empresa, además se seleccionará el slogan de la empresa con sus respectivos colores de fondo, textura y letra.

TÁCTICA:

Se diseñará la misión y visión, el slogan con sus respectivos colores de fondo, textura y letra; los mismos que serán elaborados por un profesional. Así mismo se dará a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan.

POLÍTICA:

Se diseñará la misión y visión, el slogan con sus respectivos colores de fondo, textura y letra; los mismos que serán elaborados por un profesional. Así mismo se dará a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan.

PRESUPUESTO:

El costo del presente objetivo es de \$825,00, como se detalla a continuación y será financiado por la empresa y responsabilidad del gerente.

**CUADRO N°40
PRESUPUESTO DEL OBJETIVO N°1**

PRESUPUESTO			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Profesional encargado de elaborar la misión y visión	400,00	400,00
1	Diseñador gráfico que realice el slogan de la empresa	250,00	250,00
5	Estafetas	20,00	100,00
5	Impresiones full color en un Banner	15,00	75,00
	TOTAL		825,00

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: La autora

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es Sr. José Luis Moreno Cely gerente de la empresa

META:

Para el primer semestre del año 2017 se espera con este objetivo la empresa dilavco, logre en un 80% de compromiso de empleados y autoridades (misión – visión valores), que le permita a la empresa logra un mejor desarrollo en el mercado

MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA DILAVCO,

Misión de la empresa

La **EMPRESA DILAVCO**, es una empresa dedicada a la comercializadora de productos balanceados para la crianza de animales de diferentes especies, brindando productos de calidad y atención de calidez satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes, y fomentando el desarrollo local, regional y del País.

VISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA DILAVCO

Visión de la empresa

LA EMPRESA DILAVCO Para el año 2021 será una empresa líder en el mercado local, provincial, en la satisfacción del cliente mediante la comercialización de productos balanceados de calidad, garantizando el buen desarrollo de la crianza de animales de diferente especie.

CUADRO N°41
OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 1
ELABORAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL CON LA FINALIDAD DE QUE LOS EMPLEADOS Y CLIENTES TENGA UNA EXPRESIÓN MÁS CLARA SOBRE LA EMPRESA Y ADEMÁS LOGRE UN MEJOR POSICIONARSE EN EL MERCADO.

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
El desconocimiento de la razón de ser y el futuro empresarial, no mantiene el compromiso necesario de los empleados y autoridades para cumplir los objetivos empresariales .	Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de que los empleados y clientes tenga una expresión más clara sobre la empresa y además logre un mejor posicionarse en el mercado.	Se delimitará la misión y visión y otros aspectos importantes de la filosofía empresarial; con el fin de identificar la razón de ser de la empresa como los sueños que pretende lograr a futuro, de esta manera logra un compromiso más amplio tanto del personal que se encuentra inmerso en la empresa y como el compromiso con el cliente que es la persona más importante para la empresa, además se seleccionará el slogan de la empresa con sus respectivos colores de fondo, textura y letra.	Se diseñará la misión y visión, el slogan con sus respectivos colores de fondo, textura y letra; los mismos que serán elaborados por un profesional. Así mismo se dará a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan.	Se diseñará la misión y visión, el slogan con sus respectivos colores de fondo, textura y letra; los mismos que serán elaborados por un profesional. Así mismo se dará a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan.	El costo del presente objetivo es de \$825,00, como se detalla a continuación y será financiado por la empresa.	GERENTE: Sr. José Luis Moreno Cely
META						
para el primer semestre del año 2017 se espera con este objetivo la empresa dilavco, logre en un 80% de compromiso de empleados y autoridades (misión – visión valores), que le permita a la empresa logra un mejor desarrollo en el mercado						
RESULTADO ESPERADO						
Mejorar el posicionamiento psicológico y lograr el compromiso con la empresa por parte de empleados, autoridades y clientes						

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2
DESARROLLAR UN PLAN PUBLICITARIOS Y DE PROMOCIÓN PARA
DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA
EMPRESA

PROBLEMA:

Deficiente estrategias de marketing para logra a persuadir a los consumidores a comprar el producto

ESTRATEGIA:

Como estrategia se plantea, planificar programas publicitarios y promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados y por ende que no incurran en costos mayores.

TÁCTICA:

Realizar publicidad a través de la radio El Coca de lunes a viernes en la sección de noticias; anuncios publicitarios en el diario “Francisco de Orellana” los días domingos en la sección de clasificados; y se entregará trípticos a los intermediarios como son las tiendas, y bodegas, etc.

Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas, sorteos y premios; tales como: camisetas, gorras y esferos dependiendo la temporada.

POLÍTICA:

- Conservar una cultura de comunicación permanente con el público aprovechando la capacidad de informar que tienen los medios publicitarios.

- Realizar evaluación constante de los programas promocionales y publicitarios.

PRESUPUESTO

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 3.025,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N°42
PRESUPUESTO DEL OBJETIVO N°2**

PRESUPUESTO			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
30	Anuncios publicitarios 10cm ancho x 10cm alto B/N	30,00	900,00
150	Cuñas radiales (30 segundos)	7,50	1125,00
2000	Trípticos	0,10	200,00
100	Camisetas	4,00	400,00
100	Gorras	4,00	400,00
	TOTAL		3025,00

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el gerente. Sr. José Luis Moreno Cely

META:

Se pretende con este objetivo que la empresa dilavco, para el primer semestre del año 2017, aumentará el crecimiento de las ventas en un 70% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación.

DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL

DILAVCO, ofrece a su clientela el mejor producto para la crianza de animales, en balaceados de engorde y crecimiento fortaleciendo el buen desarrollo animal como también garantizando la calidad de carne de diferentes especies venga y visítenos que encontrara los mejores precios y satisfacción.

**GRÁFICO N° 36
ANUNCIO PUBLICITARIO**



**GRÁFICO N° 37
DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL**



Cuide la crianza de sus animales con alimentos balanceados de calidad garantice la buena alimentación y por ende la mejora de carne para nuestro consumo utilice alimentos de calidad con valores nutricionales propios.

DILAVCO ALIMENTOS BALANCEADOS

**GRÁFICO N° 38
CAMISETAS PROMOCIONALES**



GRÁFICO N° 39
GORRAS PROMOCIONALES



CUADRO N°43
OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 2
DESARROLLAR UN PLAN PUBLICITARIOS Y DE PROMOCIÓN PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Deficiente estrategias de marketing para lograr persuadir a los consumidores a comprar el producto	Desarrollar un plan publicitario y de promoción para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa	Como estrategia se plantea, planificar programas publicitarios y promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados y por ende que no incurran en costos mayores.	Realizar publicidad a través de la radio El Coca de lunes a viernes en la sección de noticias; anuncios publicitarios en el diario "Francisco de Orellana" los días domingos en la sección de clasificados; y se entregará trípticos a los intermediarios como son las tiendas, y bodegas, etc. Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas, sorteos y premios; tales como: camisetas, gorras y esferos dependiendo la temporada.	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar una cultura de comunicación permanente con el público aprovechando la capacidad de informar que tienen los medios publicitarios. • Realizar evaluación constante de los programas promocionales y publicitarios. 	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 3.025,00	GERENTE: Sr. José Luis Moreno Cely
META						
Se pretende con este objetivo que la empresa dilavco, para el primer semestre del año 2017, aumentará el crecimiento de las ventas en un 70% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación.						
RESULTADO ESPERADO						
Mejorar paulatinamente las ventas, posicionamiento del mercado y lograr captar clientes						

**DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3
ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS
QUE GARANTICE PARA LA EMPRESA UN BUEN SERVICIO Y POR
ENDE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

PROBLEMA:

La falta de personal idóneo y capacitado en servicio y atención al cliente para lograr un desempeño óptimo en sus funciones que contribuya al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que excede en beneficios para la empresa.

ESTRATEGIA:

Buscar convenios con instituciones que dicten cursos de capacitaciones a los empleados referentes a temas vinculados a la necesidad de la empresa, los mismos que se los realizarán en horarios que no interrumpan las labores en la empresa.

TÁCTICA:

Se contratará a las instituciones de mayor realce y reconocida, que realicen servicios de capacitación especializada, para posteriormente seleccionar los temas pertinentes sobre los que se les va a capacitar, tales como: atención al cliente, ventas y comercialización, relaciones humanas, motivación y liderazgo, estrategias de marketing, programas contables aplicables, actualizaciones y reformas SRI, tributación.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Capacitación permanente al personal de la empresa.
- Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa.
- Participación de todo el personal de la empresa

PRESUPUESTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1000,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N°44
PRESUPUESTO DEL OBJETIVO N°3**

PRESUPUESTO		
DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
Atención al cliente	150	150
Ventas y comercialización	150	150
Relaciones humanas	150	150
Motivación y liderazgo	150	150
Estrategias de marketing	150	150
Programas contables aplicables	150	150
Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	100	100
TOTAL		1.000,00

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el gerente Sr. José Luis Moreno Cely

META:

Para el primer semestre del año 2017, se pretende que la empresa cuente con empleados altamente capacitados ya que se los va a capacitar de manera continua, y así ellos puedan brindar un excelente servicio.

**CUADRO N°45
PLAN DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA DEL OBJETIVO N°3**

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA LA EMPRESA DIVALCO					
Nº	CURSO	DIRIGIDO A:	DURACIÓN	INSTITUCIÓN	COSTO
1	Atención al cliente	Todo el personal	20 horas	Empresa Privada	150
2	Ventas y comercialización	Cajeras, Empacador, Bodeguero	20 horas	Secap	150
3	Relaciones Humanas	Todo el personal	20 horas	Secap	150
4	Motivación y liderazgo	Todo el personal	20 horas	Empresa Privada	150
5	Estrategias de Marketing	Cajeras, Empacador, Bodeguero	30 horas	Empresa Privada	150
6	Programas contables aplicables	Contadora y Departamento de Crédito	10 horas	Secap	150
7	Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	Contadora y Departamento de Crédito	10 horas	SRI	100

CUADRO N°46
OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 3
ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS QUE GARANTICE PARA LA EMPRESA UN BUEN SERVICIO Y POR ENDE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
La falta de personal idóneo y capacitado en servicio y atención al cliente para lograr un desempeño óptimo en sus funciones que contribuya al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que excede en beneficios para la empresa.	Elaborar un plan de capacitación para los empleados que garantice para la empresa un buen servicio y por ende la satisfacción de los clientes de la empresa	Buscar convenios con instituciones que dicten cursos de capacitaciones a los empleados referentes a temas vinculados a la necesidad de la empresa, los mismos que se los realizarán en horarios que no interrumpen las labores en la empresa.	Se contratará a las instituciones de mayor realce y reconocida, que realicen servicios de capacitación especializada, para posteriormente seleccionar los temas pertinentes sobre los que se les va a capacitar, tales como: atención al cliente, ventas y comercialización, relaciones humanas, motivación y liderazgo, estrategias de marketing, programas contables aplicables, actualizaciones y reformas SRI, tributación.	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación permanente al personal de la empresa. •Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa. •Participación de todo el personal de la empresa 	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1000,00	GERENTE: Sr. José Luis Moreno Cely
META						
Para el primer semestre del año 2017, se pretende que la empresa cuente con empleados altamente capacitados ya que se los va a capacitar de manera continua, y así ellos puedan brindar un excelente servicio.						
RESULTADOS ESPERADOS.						
Tener el personal idóneo que cumpla con las expectativas de las empresas						

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 DESARROLLAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

PROBLEMA:

La falta de motivación e incentivos a los empleados no permite el mejor desenvolvimiento de los mismos

ESTRATEGIA:

Ejecutar un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa DIVALCO, considerando que tanto la motivación como incentivos al trabajador es un factor fundamental para lograr captar un mejor desarrollo de los mismos. **TÁCTICA:**

Establecer operaciones pertinentes para incentivar y motivar sea económicamente o personalmente, buscando acciones como: mejor empleado del mes/trimestre, celebraciones especiales, etc.; y las temporadas propiamente dichas para motivar y celebrar.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- ✚ En el plan de motivación e incentivos participará todos los empleados de la empresa.
- ✚ Se tratará a las personas como individuos, averiguando lo que quieren y lo que les motiva, reconociendo su colaboración en público y haciendo sentir que sus opiniones y sugerencias son valoradas.
- ✚ El costo del plan de motivación e incentivos a los empleados será asumido en su totalidad por la empresa.

FINANCIAMIENTO: El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.522,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N°47
PRESUPUESTO DEL OBJETIVO N°4**

PRESUPUESTO			
DETALLE	CANT.	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Incentivo económico	25	20	500
Celebración San Valentín	1	100	100
Homenaje Día de la Mujer	1	100	100
Bonificación al empleado del mes	1	30	30
Elección de la Madre Símbolo	1	150	150
Elección del Padre Símbolo	1	150	150
Celebración de cumpleaños de todo el personal	1	250	250
Aniversario de la empresa	1	200	200
Sorteo de un paseo al mejor empleado del mes	1	300	300
Paseo con todos los empleados	25	500	500
Almuerzo campestre	25	300	300
Cena navideña	25	15	375
TOTAL			2955

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente Sr. José Luis Moreno Cely

META:

Para el primer semestre del año 2017, se busca que los empleados se sientan mucho más comprometidos con la empresa ya que reciben incentivos y serán motivados por sus buenas labores en su trabajo.

CUADRO N°48
OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 4
DESARROLLAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
La falta de motivación e incentivos a los empleados no permite el mejor desenvolvimiento de los mismos	Desarrollar un plan de motivación e incentivos para los empleados de la empresa	Ejecutar un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa DIVALCO, considerando que tanto la motivación como incentivos al trabajador es un factor fundamental para lograr captar un mejor desarrollo de los mismos	Establecer operaciones pertinentes para incentivar y motivar sea económicamente o personalmente, buscando acciones como: mejor empleado del mes/trimestre, celebraciones especiales, etc.; y las temporadas propiamente dichas para motivar y celebrar.	<ul style="list-style-type: none"> - En el plan de motivación e incentivos participarán todos los empleados del Supermercado. - Se tratará a las personas como individuos, averiguando lo que quieren y lo que les motiva, reconociendo su colaboración en público y haciendo sentir que sus opiniones y sugerencias son valoradas. - El costo del plan de motivación e incentivos a los empleados será asumido en su totalidad por el Supermercado. 	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.955,00.	GERENTE: Sr. José Luis Moreno Cely
META						
Para el primer semestre del año 2017, se busca que los empleados se sientan mucho más comprometidos con la empresa ya que reciben incentivos por sus buenas labores en su trabajo.						
RESULTADOS ESPERADOS. Mantener personal comprometido motivado y lograr al máximo su desarrollo laboral						

**DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS EMPRESARIALES MISMO
QUE PERMITA AL PERSONAL Y CLIENTES SU FIDELIDAD**

PROBLEMA:

La falta de mejoras empresariales en aspectos de logística, adecuaciones y ambiente no permite lograr tener un mejor desarrollo empresarial

ESTRATEGIA:

Se diseñará un modelo de mejoras empresariales en referente a adecuaciones, logística y ambiente mismo que garantice a los empleados a plenitud su desenvolvimiento y clientes su fidelidad

TÁCTICA:

Contratar a personas especializadas, para que realicen los respectivos estudios de mejoras empresariales

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- ❖ Respetare y mantener todas las áreas de acceso y oficinas en buen estado
- ❖ Todos los empleados deben cuidar la integridad de la empresa

PRESUPUESTO

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1852,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N°49
PRESUPUESTO DEL OBJETIVO N°5**

PRESUPUESTO			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
Estudio preliminar	1	704	872
Diseño técnico	1	800	980
TOTAL			1.852,00

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente Sr. José Luis Moreno Cely

META:

Para el primer semestre del año 2017 se pretende lograr que gracias a la reestructura empresarial mediante adecuaciones los empleados, clientes y mantengan con confianza, eficiencia y calidez.

CUADRO N°50
OBJETIVO ESTRATÉGICO N.º 5
IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAS EMPRESARIALES MISMO QUE PERMITA AL PERSONAL Y CLIENTES SU FIDELIDAD

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
La falta de mejoras empresariales en aspectos de logística, adecuaciones y ambiente no permite lograr tener un mejor desarrollo empresarial	Implementar un plan de mejoras empresariales mismo que permita al personal y clientes su fidelidad	Se diseñará un modelo de mejoras empresariales en referente a adecuaciones, logística y ambiente mismo que garantice a los empleados a plenitud su desenvolvimiento y clientes su fidelidad	Contratar a personas especializadas, para que realicen los respectivos estudios de mejoras empresariales	Respetare y mantener todas las áreas de acceso y oficinas en buen estado Todos los empleados deben cuidar la integridad de la empresa	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1852,00	GERENTE: Sr. José Luis Moreno Cely
META						
Para el primer semestre del año 2017 se pretende lograr que gracias a la reestructura empresarial mediante adecuaciones los empleados y clientes se mantengan con confianza, eficiencia y calidez.						
RESULTADOS ESPERADOS.						
Compromiso de empleados y clientes a mantenernos comprometidos con la empresa						

RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ESTRATÉGICO

Después de detallar las actividades y costos de cada objetivo es necesario establecer el presupuesto global de todos los objetivos que es de \$,48.828,00 como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

**CUADRO N°51
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

DETALLE (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)	TOTAL, COSTO ANUAL	TOTAL, COSTO 5 AÑOS
OBJETIVO 1.- Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de que los empleados y clientes tenga una expresión más clara sobre la empresa y además logre un mejor posicionarse en el mercado.	825	4.125,00
OBJETIVO 2.- desarrollar un plan publicitario y de promoción para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa	3025	15.125,00
OBJETIVO 3.- elaborar un plan de capacitación para los empleados que garantice para la empresa un buen servicio y por ende la satisfacción de los clientes de la empresa	1.000,00	5.000,00
OBJETIVO 4.- desarrollar un plan de motivación e incentivos para los empleados de la empresa	2955	14.775,00
OBJETIVO 5 Implementar un plan de mejoras empresariales mismo que permita al personal y clientes su fidelidad	1852	9.260,00
TOTAL	9657	48.285,00

**CUADRO N°53
INDICADORES DE CONTROL**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	FORMAS DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO ESPERADO
Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de que los empleados y clientes tenga una expresión más clara sobre la empresa y además logre un mejor posicionamiento en el mercado.	Estrategia Táctica	se espera con este objetivo la empresa dilavco, logre en un 80% de compromiso de empleados y autoridades	Canales de comunicación utilizados Indicador= $\frac{\text{Canales de comunicación establecidos}}{\text{Total de canales}}$	Porcentaje	Mejorar el posicionamiento psicológico y lograr el compromiso con la empresa por parte de empleados, autoridades y clientes
Desarrollar un plan publicitario y de promoción para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa	Servicio al cliente	aumentará el crecimiento de las ventas en un 70% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción	Personal Responsable de la atención al cliente Indicador= $\frac{\text{Personal responsable de la atención al cliente}}{\text{Total, del personal}}$	Porcentaje	Mejorar paulatinamente las ventas, posicionamiento del mercado y lograr captar clientes
Elaborar un plan de capacitación para los empleados que garantice para la empresa un buen servicio y por ende la satisfacción de los clientes de la empresa	Estrategia Táctica	Se pretende que la empresa cuente con empleados altamente capacitados de manera continua, y así ellos puedan brindar un excelente servicio.	Indicador= $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Número de áreas}}$	Porcentaje	Tener el personal idóneo que cumpla con las expectativas de las empresas
Desarrollar un plan de motivación e incentivos para los empleados de la empresa	Estrategia Táctica	Para el primer semestre del año 2017 los empleados se sientan más comprometidos con la empresa.	Medidas de Cambios Emprendidas Indicador= $\frac{\text{Medidas Propuestas}}{\text{Total de medidas propuestas}}$	Porcentaje	Mantener personal comprometido motivado y lograr al máximo su desarrollo laboral
Implementar un plan de mejoras empresariales mismo que permita al personal y clientes su fidelidad	Estrategia Táctica	Se pretende lograr que gracias a la reestructura empresarial los empleados, y clientes se mantengan con confianza, eficiencia y calidez.	Empleados que la conocen Indicador= $\frac{\text{Empleados que conocen la empresa}}{\text{Total, de empleados}}$	Porcentaje	Compromiso de empleados y clientes a mantenernos comprometidos con la empresa

h. CONCLUSIONES

Una vez culminada la presente investigación, se concluye:

- ✚ DILAVCO se ha mantenido 6 años en el mercado y ha generado 25 plazas de empleo directo. Cuenta con 70 grandes clientes en toda el cantón y la provincia de Orellana. Cuenta con la misión, visión y políticas de calidad, pero no tiene un plan estratégico.
- ✚ La matriz EFI, arroja un EI 2,95 que significa que DILAVCO tiene fortalezas que le permiten competir en el mercado, pero también posee debilidades que tiene que eliminar para que no sean un inconveniente en sus planes. Mientras que en la matriz EFE se obtiene un 2,77 que evidencia a DILAVCO enfrentado muy bien las amenazas de su entorno y aprovecha las oportunidades que se le presentan.
- ✚ La principal fortaleza que tiene la empresa es sólida liquides, variedad y calidad de los productos. Así mismo la principal debilidad no posee misión y visión, no tienen una adecuada planificación estratégica. Entre las oportunidades que se le presentan está poder competir a nivel regional por la escasa rivalidad entre competidores. Pero su amenaza radica en la inestabilidad económica que atraviesa el país.
- ✚ La matriz de alto impacto permitió la priorización de 5 estrategias FO, DO, FA Y DA, orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades para enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

- ✚ La planificación de actividades se estructuró a partir del mapa de procesos, mismo que permitió la formulación de estrategias, metas, tácticas, presupuestos, indicadores, plazos de ejecución y responsables de cada actividad para cada objetivo estratégico.
- ✚ El presupuesto para la ejecución del presente plan estratégico asciende a 9657 dólares por año y 48285 todo el plan

i. RECOMENDACIONES

- ✚ Luego de haber estructurado el plan estratégico para DILAVCO, se sugiere ponerlo en práctica y utilizarlo como una herramienta de consulta para el logro de los objetivos.
- ✚ Potenciar las fortalezas y aprovechar todas las oportunidades que se presenten para enfrentar de buena manera las amenazas y reducir las debilidades.
- ✚ Mantener la estrategia de precios bajos para posicionarse en el mercado. Así mismo ampliar la variedad de productos para capturar más clientes.
- ✚ Incrementar las fortalezas y reducir las debilidades con las estrategias propuestas en el presente plan estratégico; así mismo, acoger las oportunidades que se presentan en el medio y estar atentos a las amenazas que acechan a la empresa.
- ✚ Controlar la planificación de actividades para cada objetivo estratégico y velar por su cumplimiento.
- ✚ Buscar fuentes de financiamiento interno para cubrir el presupuesto que demanda la puesta en marcha del presente plan estratégico.

j. BIBLIOGRAFÍA

- AME. (01 de Junio de 2016). *www.ame.gob.ec*. Obtenido de *www.ame.gob.ec*: <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/58-mapa-cantones-delecuador/mapa-orellana/203-canton-orellana>
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Salud*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2016). *Registro oficial Nro. 759*. Quito: Asamblea Nacional.
- BCE. (07 de Noviembre de 2016). *https://contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de *https://contenido.bce.fin.ec*: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- BCE. (03 de Octubre de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/915-seminario-internacional-bce>
- Brunori, J., Rodríguez, M., & Figueroa, M. (2012). *Buenas Prácticas Pecuarias*. Buenos Aires: FAO.
- Cepeda, J. (25 de Enero de 2012). *Blogs*. Obtenido de *Planeación Estratégica de Marketing*: <http://www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/25/planeacion-estrategica-de-marketing-2/>
- CNE. (18 de Febrero de 2016). *cne.gob.ec*. Obtenido de *cne.gob.ec*: <http://cne.gob.ec/es/institucion/sala-de-prensa/noticias/3378-19-de-febrero-de-2017-seran-elecciones-generales>
- Cobertura digital. (29 de Diciembre de 2014). *www.cobeturadigital.com*. Obtenido de *www.cobeturadigital.com*:

<http://www.coberturadigital.com/2014/12/29/redes-sociales-ecuador-facebook-paso-los-8-millones-2015/>

Crónica. (13 de Abril de 2015). BARES ESCOLARES OBLIGADOS A EXPENDER ALIMENTOS SANOS. pág. 7.

Ecuador en cifras. (Diciembre de 2016). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16\(16-01-2017\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16(16-01-2017).pdf)

El Comercio. (09 de Junio de 2016). *www.confirmado.net*. Obtenido de [www.confirmado.net: http://www.confirmado.net/comercio-banco-mundial-proyecta-la-economia-ecuatoriana-caera-4/](http://www.confirmado.net/comercio-banco-mundial-proyecta-la-economia-ecuatoriana-caera-4/)

El Universo. (22 de Diciembre de 2015). Salario subió 3,39%, el menor porcentaje en últimos 10 años. pág. 5.

El Universo. (12 de Abril de 2016). *www.eluniverso.com*. Obtenido de [www.eluniverso.com: http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi](http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi)

Expreso. (22 de Noviembre de 2015). *expreso.ec*. Obtenido de [expreso.ec: http://expreso.ec/historico/marketing-en-la-era-digital-ASGR_8687269](http://expreso.ec/historico/marketing-en-la-era-digital-ASGR_8687269)

FAO. (19 de Octubre de 2014). *www.fao.org*. Obtenido de [www.fao.org: http://www.fao.org/docrep/010/ah833s/ah833s08.htm](http://www.fao.org/docrep/010/ah833s/ah833s08.htm)

Frd, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Printice Hall.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

GADM LOJA. (2015). *Recopilación codificada de la legislación municipal de Loja. Edición 2015*. Loja: Gadm-Loja.

Gadm-Loja. (11 de Junio de 2014). *www.loja.gob.ec*. Obtenido de *www.loja.gob.ec*: <http://www.loja.gob.ec/noticia/2014-06/vehiculos-pesados-no-pueden-ingresar-al-centro-de-la-urbe>

GADP ORELLANA. (30 de Mayo de 2016). *www.gporellana.gob.ec*. Obtenido de *www.gporellana.gob.ec*: <http://www.gporellana.gob.ec/entrega-de-proyecto-de-pollos-e-insumos-avicolas-a-la-comunidad-la-parker-de-la-zona-5-y-6-del-canton-la-joya-de-los-sachas/>

Gonzalez Rojas, H. D. (04 de Febrero de 2010). *www.eumed.net*. Obtenido de *www.eumed.net*: <http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>

Gutierrez, J. (12 de Agosto de 2010). *Herramientas diagnósticas para la planeacion*. Obtenido de http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac42-herramientas.pdf

Hamptom, D. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

INEC. (diciembre de 2016). *Ecuador en cifras* . Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf

INEC. (2016). *Indice de precios al consumidor Octubre 2016*. Quito: INEC.

INEC. (2016). *Inflación mensual: Septiembre 2016*. Quito: INEC.

INEN. (2014). *Norma Técnica Ecuatoriana de alimentos para animales*. Quito: INEN.

- Ministerio del trabajo. (30 de Diciembre de 2012). *www.trabajo.gob.ec*.
Obtenido de *www.trabajo.gob.ec*: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2010). *El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Monterroso, E. (2012). *La Gestión del Abastecimiento*. México.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión, organización, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- Ponce Talancon, H. (24 de Julio de 2010). *La matriz FODA, una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Revista Líderes. (2015). Nuevas tendencias en el software empresarial. *Líderes*, 1-2.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Sosa, C. (2016). Máquinas inteligentes suben la productividad. *Líderes*, 12-16.
- SRI. (30 de Diciembre de 2015). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec*: <http://www.sri.gob.ec/de/calculo-del-impuesto-ambiental>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Stricklan, L. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Velasquez Contreras, A. (2015). *Análisis Situacional, intervención y aprendizaje situacional*. Bogotá-Colombia: Universidad Escuela de Administración de Negocios.

k. ANEXOS

Anexo 1: Perfil de proyecto aprobado

a) TEMA

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DILAVCO DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2016-2021”.

b) PROBLEMÁTICA

Mantener una empresa en el mercado se ha vuelto un reto constante para los administradores de negocios, debido a factores económicos, políticos, legales, sociales y ambientales que rodean a las empresas de Ecuador. A este entorno se suma la falta de iniciativa de quienes las administran que no formulan estrategias para enfrentar dichas amenazas ni aprovechar las oportunidades que les presenta este mismo entorno.

En la provincia de Orellana se agudiza la situación por el incremento de los canales de comercialización para productos y servicios que ingresan desde las ciudades principales que abastecen a este mercado.

La ciudad de Francisco de Orellana desarrolla su economía basada en la industria petrolera además de la comercialización de bienes y servicios. “En la actualidad es un importante punto de inicio de la ruta comercial y turística, hacia el oriente peruano y brasileño en el Río Amazonas”(AME, 2016).

En esta ciudad se encuentra la empresa DILAVCO, que lleva 6 años en el mercado ofreciendo la distribución de Balanceados AVI-PAZ. Esta empresa a lo largo de los años que lleva en el mercado, no ha tenido un desarrollo sustentable debido a los siguientes problemas:

- Carece de la planificación empresarial.
- No tiene definidos los departamentos que conforman la empresa.
- Hay ausencia de metas en todas las áreas de la empresa.
- No cuenta con un plan estratégico que oriente su accionar.
- Los procesos de la empresa se llevan de forma empírica, no se tiene establecido de manera formal y técnica.
- Su principal competidor, PRONACA, tiene presencia a nivel nacional y su marca se encuentra fuertemente posicionada.

Estos hallazgos hacen emprender en un estudio orientado a investigar el siguiente problema: **La ausencia de un plan estratégico no permite un desarrollo sustentable y rentable en la empresa DILAVCO de la ciudad de Francisco de Orellana”**

c) JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La Universidad Nacional de Loja a través de su planta docente otorga conocimientos suficientes para resolver problemas en el campo administrativo por ende hace posible el desarrollo de este trabajo de

investigación, que además servirá como requisito previo a optar el título de Ingeniera en Administración de empresas.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La elaboración del plan estratégico para la empresa DILAVCO de la ciudad de Francisco de Orellana, se convertirá en una herramienta administrativa que guiará a los directivos de esta empresa para que puedan competir en el mercado potenciando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que se les presente con la finalidad de mejorar radicalmente el servicio que ofrecen actualmente a sus clientes.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

La importancia de la elaboración de este plan estratégico es para mantener las 25 fuentes de trabajo directo que se proporciona a sus empleados y que estos a la vez son la cabeza de sus familias. Por otro lado, está en incrementar las ventas a través de las estrategias que se diseñen para su efecto.

d) OBJETIVOS

a. General

Realizar una propuesta de un plan estratégico para la empresa DILAVCO de la ciudad de Francisco de Orellana, periodo 2016-2021”

b. Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa DILAVCO de la ciudad de Francisco de Orellana.
- Elaborar la matriz EFE y EFI con la finalidad que permita evaluar las condiciones del entorno interno y externo de la empresa.
- Diseñar la matriz FODA, para conocer las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene la empresa.
- Elaborar la matriz de alto impacto que permita priorizar las estrategias FO, DA, FA y DO.
- Proponer las actividades a desarrollar para llevar a cabo las estrategias propuestas en el plan.
- Elaborar el presupuesto que permitirá a los administradores de la empresa poner en práctica la propuesta del presente plan estratégico.

e) METODOLOGÍA**RECURSOS****Recursos humanos:**

- Aspirante: Sra. Mayra Mocha
- Director de tesis: A ser designado
- Gerente de la empresa: Sr. José Luis Moreno Cely.
- Empleados de DILAVCO: 25 personas
- Clientes de la empresa: 9

Recursos materiales:**De oficina:**

- Libros
- Internet
- Copias
- Anillados
- Empastados

De logística

- Transporte desde y hacia Orellana.

MÉTODOS

Método inductivo: “es el proceso de razonamiento que analiza una parte de un todo y va desde lo particular a lo general, o de lo individual a lo universal”(Muñoz, 2011, pág. 215). Este método será utilizado para estudiar la empresa y su entorno y de ahí llegar a establecer las respectivas conclusiones.

Método deductivo: “es el proceso de razonamiento que parte de un marco general (el cual sirve de referencia), y va hacia lo particular”(Muñoz, 2011, pág. 216). Este método se utilizará para ir de la teoría del marco referencial a la propuesta del plan estratégico de la empresa.

Método de análisis-síntesis: “consiste en la separación de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas en forma individual (análisis) para después efectuar la reunión racional de los elementos dispersos y estudiarlos en su totalidad (síntesis)”(Muñoz, 2011, pág. 217). Este método se utilizará para el análisis de los datos obtenidos de las encuestas y entrevista.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes de información bibliográfica: “son la descripción y el registro de los conocimientos especializados que se recopilan en libros, documentos, revistas o cualquier otro medio de registro impreso”(Muñoz, 2011, pág. 223). Esta fuente permitirá elaborar el marco referencial de la tesis.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

“Son aquellos instrumentos que se aplican directamente en el ambiente en donde se presenta el fenómeno en estudio”(Muñoz, 2011, pág. 226).

Los instrumentos a utilizarse para realizar esta investigación de campo son: la encuesta y la entrevista.

Encuesta: “es la recopilación de datos concretos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas que se aplican a una muestra determinada de la población”(Muñoz, 2011, pág. 238).

Entrevista: “la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten”(Muñoz, 2011, pág. 231). Este instrumento será aplicado al gerente de la empresa para indagar sobre la planificación que se lleva en la empresa.

POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población está compuesta por los siguientes elementos

CUADRO NRO. 1: Elementos que integran la población

INVOLUCRADO	INSTRUMENTO	CANTIDAD
Gerente	Entrevista	1
Colaboradores	Encuesta	25
Clientes	Encuesta	70

Fuente: Entrevista al gerente de la empresa

Elaborado por: La autora

Muestra: al estar integrada la población por un número de casos pequeño, la investigación de campo se realizará a todos sus elementos.

f) PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El presupuesto para el desarrollo de la presente tesis, se desglosa a continuación:

CUADRO NRO. 2: Presupuesto del proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Libros	5	30	150
Internet (mes)	12	20	240
Copias	1500	0,03	45
Anillados	6	5	30
Empastados	5	20	100
Transporte	24	40	960
Subtotal			1.525,00
Imprevistos	5%		76,25
Total			1.601,25

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaborado por: La autora.

El presupuesto establecido asciende a mil seis cientos un dólar con 25/100 (USD 1.601,25)

Financiamiento: el presente trabajo investigativo será cubierto con recursos propios del aspirante, Sra. Mayra Mocha.

Anexo 2: Guía de encuestas y entrevista.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado **CLIENTE**, soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro haciendo una investigación sobre el servicio que ofrece la empresa DILAVCO, dicha información me permitirá redactar el informe final de tesis para poder obtener mi título profesional en Administración de empresas. Por ello le solicito me colabore respondiendo las siguientes preguntas. Le recuerdo que la información recabada tiene fines académicos.

Por favor lea detenidamente las interrogantes y luego proceda a llenar los ítems correspondientes.

- 1.- ¿Cómo considera el servicio que presta la empresa?
- 2.- ¿Usted encuentra variedad en los productos?
- 3.- ¿Indique el medio por el cual conoce la empresa Dilavco?
- 4.- ¿Por qué motivo adquiere los productos en la empresa Dilavco?
- 5.- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos la empresa Dilavco?
- 6.- ¿Cómo califica los productos que comercializa la empresa Dilavco??
- 7.- ¿Ha recibido promociones en la empresa Dilavco?
- 8.- ¿Tiene conocimiento de todos los productos que comercializa la empresa Dilavco?
- 9.- ¿Cree usted que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?
- 10.- ¿Cómo considera usted los precios que está pagando por los productos?
- 11.- ¿Ud. Cree que la ubicación de la empresa es un buen lugar estratégico?
- 12.- ¿Para usted cuál cree que son las causas (debilidades) que no le están permitiendo a la empresa a sobresalir en el mercado?

13.- ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?

14.- ¿Cree usted que el personal de la empresa dilavco debe ser capacitado para mejorar la atención al cliente?

15.- ¿Recomendaría usted que adquieran los productos que comercializa la empresa por su calidad?

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado **COLABORADOR** de la empresa DILAVCO soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro haciendo una investigación sobre el servicio que ofrece esta empresa, dicha información me permitirá redactar el informe final de tesis para poder obtener mi título profesional en Administración de empresas. Por ello le solicito me colabore respondiendo las siguientes preguntas. Le recuerdo que la información recabada tiene fines académicos.

Por favor lea detenidamente las interrogantes y luego proceda a llenar los ítems correspondientes.

- 1.- ¿La relación que usted mantiene con el gerente es?
- 2.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?
- 3.- ¿Cuenta la empresa dilavco, con filosofía empresarial?
- 4.- ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifique?
- 5.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte la empresa dilavco??
- 6.- ¿La empresa le brinda motivación e incentivos?
- 7.- ¿Se realiza publicidad para difundir la imagen de la empresa y dar a conocer los productos que comercializa?
- 8.- ¿Realiza promociones la empresa con el fin de atraer más clientes?
- 9.- ¿Cree que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?
- 10.- ¿Personalmente que desearía que la empresa le proporcione para cumplir satisfactoriamente sus labores?
- 11.- ¿Cree usted que la la empresa dilavco necesita de la implementación de un plan estratégico?
- 12.- ¿A su criterio cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- 13.- ¿Considera justo el salario que percibe por su trabajo dentro de la empresa?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (Entrevista)

Estimado **GERENTE**, de la empresa DILAVCO soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro haciendo una investigación sobre el servicio que ofrece esta empresa, dicha información me permitirá redactar el informe final de tesis para poder obtener mi título profesional en Administración de empresas. Por ello le solicito me colabore respondiendo las siguientes preguntas. Le recuerdo que la información recabada tiene fines académicos.

- 1.- ¿Indiqué en qué fecha empezó a funcionar la empresa Dilavco?
- 2.- ¿La empresa actualmente cuenta con un plan de estratégico?
- 3.- ¿Qué funciones desempeña Ud. como gerente de la empresa Dilavco?
- 4.- ¿La empresa Dilavco tiene definida su misión y visión?
- 5.- ¿Indique cuáles son los principios y valores con que cuenta la empresa?
6. ¿La empresa cuenta una imagen corporativa qué la identifique?
7. ¿Indique que productos comercializa la empresa Dilavco?
8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y que cargos desempeñan?
9. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?
10. ¿Qué relación mantiene con los trabajadores de la empresa?
11. ¿Se preocupa la empresa por brindarles capacitación continua a los empleados?
12. ¿La empresa le motiva e incentiva al personal de diferentes maneras?

13. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con información personal de sus clientes?
14. ¿Indique cuáles son los clientes de la empresa?
15. ¿Los proveedores que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?
16. ¿Qué productos cree que pueden sustituir a los productos que comercializa la empresa?
17. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?
18. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?
19. ¿Para el ingreso del personal a la empresa lo hacen a través de:
20. ¿Enumere las fortalezas que tiene la empresa Dilavco?
21. ¿Enumere las debilidades que tiene la empresa Dilavco??
22. ¿Enumere las oportunidades que tiene la empresa Dilavco?
23. ¿Enumere las amenazas que tiene la empresa Dilavco?

Gracias por su colaboración

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT.....	6
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	55
f. RESULTADOS	60
g. DISCUSIÓN.....	130
h. CONCLUSIONES.....	156
i. RECOMENDACIONES.....	158
j. BIBLIOGRAFÍA	159
k. ANEXOS	164
ÍNDICE.....	177